

**IL MODELLO DI ANALISI DELLA LEADERSHIP SECONDO LA TEORIA**

**DELL'IDENTITÀ SOCIALE: VERIFICA DEL MODELLO E**

**ANALISI DEL RUOLO DEL BISOGNO DI RIDUZIONE DELL'INCERTEZZA**

**DOTT.SSA LAVINIA CICERO**

**DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA DEI PROCESSI**

**DI SVILUPPO E SOCIALIZZAZIONE**

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA LA SAPIENZA**

**COORDINATRICE DEL DOTTORATO: PROF.SSA LUCIA MANNETTI**

**TUTORS: PROF. MARINO BONAIUTO E PROF. ANTONIO PIERRO**

**TUTOR ESTERNO: PROF. DAAN VAN KNIPPENBERG  
(UNIVERSITY OF ROTTERDAM)**

**ABSTRACT**

La ricerca si è proposta di verificare in contesto italiano il modello di analisi della leadership basato sulla teoria dell'identità sociale (SIMOL) e di verificare il ruolo mediatore del desiderio/bisogno di ridurre l'incertezza (quale differenza individuale definita tramite il costrutto di Bisogno di Chiusura Cognitiva) rispetto alla Prototipicalità del leader nel predire l'Efficacia del leader. Tramite il primo studio sperimentale svolto con 124 soggetti (disegno fattoriale tra i soggetti  $2 \times 2$ ) è stata verificata l'esistenza dell'effetto di interazione tra il livello di Identificazione dei membri del gruppo e la Prototipicalità del capo nel predire la percezione di Efficacia del leader. Tramite lo studio 2, correlazionale svolto con 242 dipendenti di tre aziende è stata verificata l'esistenza dell'effetto di interazione BCC x Prototipicalità del leader nel predire l'Efficacia del leader (Efficacia percepita dai collaboratori, Soddisfazione lavorativa, livello di Prestazione autovalutata e Desiderio di cambiare lavoro). Tramite lo studio 3, correlazionale svolto su 104 dipendenti di un'azienda attraversata da un cambiamento, è stata verificata l'ipotesi dell'esistenza dell'effetto di interazione tripla Identificazione con il gruppo x Prototipicalità del capo x BCC nel predire la Reazione al cambiamento organizzativo: ad alti livelli di Identificazione con il gruppo, alti livelli di Prototipicalità percepita del capo e alti livelli di BCC corrisponde una reazione al cambiamento positiva (apertura al cambiamento).

## INDICE

1. INTRODUZIONE.....	4
2. LA TEORIA DELL'IDENTITÀ SOCIALE. ....	5
2.1. Sviluppi classici della SIT: processi di Categorizzazione del Sé e Teoria della Categorizzazione del Sé. ....	8
2.1.1. Definizione di prototipo.....	10
2.1.2. Saliènza dell'Identità Sociale. ....	10
2.1.3. Motivazioni al mantenimento dell'autostima e alla riduzione dell'incertezza. ....	11
3. SIT/SCT E MONDO DELLE ORGANIZZAZIONI: SINTESI DELLE APPLICAZIONI E PROSPETTIVE. ....	12
3.1. Identità e identificazione organizzativa. ....	13
3.2. Relazioni intergruppo, identità multiple, fusioni e acquisizioni. ....	16
3.2.1. Valorizzazione delle differenze e delle minoranze. ....	19
3.2.2. Conflitto di ruolo, rotazione, identità multiple.....	19
3.2.3. Fusioni organizzative. ....	19
3.3. Motivazione e performance lavorativa. ....	21
3.4. Sviluppi e applicazioni ulteriori.....	23
3.5. Conclusioni. ....	24
4. LEADERSHIP E SIT/SCT. ....	25
4.1. Il modello di analisi della leadership secondo la teoria dell'identità sociale (SIMOL).....	25
4.2. Ricerche e linee di sviluppo nel SIMOL. ....	27
4.3. Leadership, bisogno di riduzione dell'incertezza e bisogno di chiusura cognitiva.....	30
4.4. L'incertezza, il cambiamento e l'efficacia del leader.....	32
5. OBIETTIVI GENERALI DELLA RICERCA.....	33
5.1. Descrizione della ricerca. ....	34
6. STUDIO 1: VERIFICA SPERIMENTALE DEL MODELLO DI BASE SIMOL. ....	37
6.1. Obiettivo e ipotesi. ....	37
6.2. Metodo. ....	37
6.2.1. Soggetti. ....	37
6.2.2. Procedura, strumento e variabili.....	38
6.2.2.1. Manipolazione della variabile Identificazione con il gruppo. ....	39
6.2.2.2. Manipolazione della variabile Prototipicità del capo del gruppo/unità di lavoro.....	39
6.2.2.3. Misure di controllo dell'efficacia delle manipolazioni. ....	39
6.2.2.4. Misura della variabile dipendente e della variabile di controllo sulla comprensione dello scenario. ....	40
6.2.3. Analisi dei dati.....	40
6.3. Risultati.....	41
6.3.1 Statistiche descrittive delle variabili socio-demografiche e attendibilità delle scale. ....	41
6.3.3. Verifica dell'ipotesi. ....	43
6.4. Discussione. ....	44
7. STUDIO 2. PROTOTIPICALITÀ DEL LEADER ED EFFICACIA: IL RUOLO DEL BISOGNO DI RIDUZIONE DELL'INCERTEZZA. ....	47
7.1. Obiettivi e ipotesi. ....	47
7.2. Metodo. ....	49
7.2.1. Soggetti. ....	49
7.2.2. Contesto della ricerca: le tre aziende. ....	49
7.2.3. Strumento e variabili. ....	50
7.2.4. Procedura. ....	52
7.2.5. Analisi dei dati.....	53
7.3. Risultati.....	54
7.4. Discussione. ....	58
8. STUDIO 3 IL RUOLO DEL BISOGNO DI RIDUZIONE DELL'INCERTEZZA E DELL'IDENTIFICAZIONE IN UNA SITUAZIONE DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.....	61
8.1. Obiettivi e ipotesi. ....	61
8.2. Metodo. ....	62
8.2.1. Soggetti. ....	62
8.2.2. Il contesto della ricerca azienda e cambiamento organizzativo. ....	62
8.2.3. Strumento e variabili. ....	63
8.2.4. Procedura. ....	64

<b>8.2.5 Analisi dei dati.....</b>	<b>64</b>
<b>8.3. Risultati.....</b>	<b>65</b>
<b>8.4 Discussione.....</b>	<b>70</b>
<b>9. CONCLUSIONI E RISVOLTI APPLICATIVI.....</b>	<b>73</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>79</b>

## **1. INTRODUZIONE**

Il presente contributo rientra in uno dei principali ambiti delineati all'interno del "paradigma" di ricerca che ha applicato la Teoria dell'identità Sociale (*Social Identity Theory-SIT*) e la Teoria della Categorizzazione del Sé o Autocategorizzazione (*Social Categorization Theory-SCT*) sia a tematiche classiche sia a tematiche innovative proprie della psicologia del lavoro e delle organizzazioni con un approccio naturalmente più vicino alla psicologia sociale.

Si tratta di un fenomeno che si può riscontrare nella letteratura scientifica internazionale degli ultimi 15 anni a partire dal contributo di Ashfort e Mael (1989). Tali autori, infatti, hanno dato alcune indicazioni per rendere applicabile al contesto delle organizzazioni e dei gruppi di lavoro una delle più grandi teorie prodotte negli ultimi trent'anni dalla psicologia sociale, la Teoria dell'Identità Sociale, la quale peraltro, rispetto alle prime teorizzazioni, è in continua evoluzione, sia dal punto di vista teorico che dal punto di vista della verifica empirica.

L'interesse per tale ambito di studio e per l'applicazione della Teoria dell'Identità Sociale alle problematiche organizzative si è delineato anche in seguito alla partecipazione al workshop su "*Social Identity Processes in Organizations*" presso la *Summer School* organizzata nel 2002 dall'E.A.E.S.P. (*European Association of Experimental Social Psychology*) dando così luogo alla collaborazione con il Prof. Daan van Knippenberg nello svolgimento della ricerca. È importante sottolineare il fatto che applicare tale teoria a contesti reali come quelli del mondo del lavoro e delle organizzazioni è in accordo con i suggerimenti di Lewin (1951), uno dei padri della psicologia sociale, sulla rilevanza applicativa che ogni teoria possiede.

Tale approccio ha approfondito lo studio di fenomeni quali la leadership, le fusioni tra organizzazioni, la motivazione e le prestazioni lavorative. In particolare la leadership è uno degli oggetti classici studiati dalla psicologia sociale, nel più ampio ambito dello studio dei processi intragruppo, mentre le relazioni intergruppi e i problemi di identificazione multipla all'interno di una organizzazione sono processi considerati utili nello studio dei fenomeni che caratterizzano i contesti organizzativi e i gruppi di lavoro quali appunto le acquisizioni e le fusioni (*merger*) tra diverse organizzazioni che diventano sottogruppi e divisioni differenti e presentano identità di gruppo diverse entro una nuova entità organizzativa. Contrariamente al caso della leadership, ove un forte interesse teorico era già presente, l'interesse verso tali processi può essere letto come una richiesta che arriva "dal basso", dal contesto di applicazione, e che richiama dunque l'interesse della teoria per un'analisi e un intervento. Tali nuove occasioni d'applicazione possono poi a loro volta portare a uno sviluppo della stessa teoria.

Il presente contributo è costituito da un'introduzione che inquadra il modello teorico di riferimento; la descrizione degli obiettivi generali della ricerca; la descrizione dei tre studi svolti e una parte conclusiva.

### **Ringraziamenti**

Prima di addentrarsi nella trattazione sembra doveroso rivolgere i più sentiti ringraziamenti a tutti coloro che hanno reso possibile lo svolgimento della ricerca apportando indispensabili contributi di varia natura. Innanzitutto al supporto competente e costante dei professori Marino Bonaiuto, Antonio Pierro e Daan van Knippenberg, che in questi tre anni hanno fornito preziosi suggerimenti e contributi pratici; poi alle tesiste (Uberta, Maurilia e Paola) e ai responsabili delle aziende che hanno fornito la loro disponibilità per la raccolta dei dati; a tutti i colleghi ex-dottorandi con i quali sono stati condivisi molti momenti di scambio intellettuale legato alla ricerca ma anche più sociali e conviviali. Infine a tutte le persone che mi hanno supportata e incentivata nel perseguire gli obiettivi e raggiungerli spingendomi a non pensare mai di essere arrivata al traguardo finale, nella ricerca come nella vita.

*Quando novanta persone cercano veramente di collaborare, l'ego individuale non entra in gioco. L'immaginazione individuale, la concentrazione mentale, il vigore fisico, sono tutti presenti, ma non vi è l'intrusione della personalità individuale, perché questa spezzerebbe l'insieme.*

Colin Davis – Direttore della London Symphony Orchestra dal 1975

## **2. LA TEORIA DELL'IDENTITÀ SOCIALE**

Sebbene la sistematizzazione della teoria dell'Identità Sociale (SIT – *Social Identity Theory*) e la descrizione approfondita del concetto di Identità Sociale si deve a Henry Tajfel e alla sua collaborazione con John Turner, è importante ricordare che non si tratta della prima volta che tali concetti, o almeno concetti simili magari definiti in altro modo, vengono postulati. Infatti le origini della definizione del concetto di Identità Sociale si ritrovano già in autori come James (1890) e Mead (1934).

James (1890) definisce diversi livelli del Sé. Oltre al Sé materiale (definito da elementi materiali come le proprietà, il corpo, gli abiti), e al Sé spirituale (definito dagli stati di coscienza, attitudini e processi psichici tipici di ogni individuo), esisterebbe anche il Sé sociale, definito sulla base del riconoscimento da parte degli altri individui e gruppi.

Mead (1934) parla invece del Sé come costituito da un "Io", soggetto, e da un "me", oggetto, definendo il primo come la parte attiva del Sé e il secondo come la parte riflessiva del Sé (nel senso che risponde agli atteggiamenti degli altri). Il Sé si costruisce nell'interscambio continuo di simboli che avviene nelle interazioni tra le persone ed è inoltre costituito sulla base degli atteggiamenti sociali che costituiscono l'"altro generalizzato". Le persone assumono i ruoli e gli atteggiamenti "richiesti" e propri degli altri, della comunità sociale, e nello stesso tempo definiscono la propria identità. Si tratta di un processo sociale in cui si fa riferimento al concetto di "altro generalizzato", appunto, che corrisponderebbe all'insieme di atteggiamenti posseduti da un gruppo. Il gruppo sociale viene dunque inteso come una unità a cui una persona appartiene.

All'interno del più ampio quadro della teoria della identità sociale, Tajfel definisce ed elabora il concetto di identità sociale partendo dalla considerazione che gli individui hanno la consapevolezza di appartenere a determinati gruppi sociali e che tale consapevolezza è caratterizzata e legata a valori, percezioni ed emozioni che sono connesse e derivano dall'appartenenza ad un gruppo sociale (*Social Identity Theory*, SIT, cfr. ad esempio Tajfel, 1972).

Le considerazioni più sistematiche e formalizzate sull'identità sociale sono state formulate da Tajfel negli anni '70 (anche se considerazioni preliminari si ritrovano precedentemente; Tajfel, 1959). Per spiegare il fatto che le persone discriminano il gruppo altrui dal proprio, dando luogo alla cosiddetta *intergroup discrimination*, rilevata negli studi condotti in laboratorio sui cosiddetti gruppi minimali (*minimal groups*; Tajfel, Flament, Billig, Bundy, 1971). In situazioni sperimentali di gruppo erano stati riscontrati alcuni comportamenti peculiari: le persone tendevano per esempio a fornire più risorse a un membro del proprio gruppo (*ingroup*), sebbene fosse uno sconosciuto, piuttosto che a un qualsiasi membro di un altro gruppo (*outgroup*). Tali risultati portarono alla conclusione che la semplice divisione in gruppi era sufficiente per dare luogo ai fenomeni di favoritismo per l'*ingroup* e di discriminazione dell'*outgroup*. Ciò avveniva anche in situazioni che non implicavano la presenza di interessi personali dei soggetti che partecipavano agli esperimenti o di una situazione di reale competizione tra i gruppi. Tali risultati sono stati interpretati dunque come l'effetto della categorizzazione sociale (e.g., Billig, Tajfel, 1973), un processo psicologico che porta gli individui a mettere in atto comportamenti che favoriscono l'*ingroup* e che discriminano i membri dell'*outgroup*. Questo è soltanto uno dei processi psicologici che, partendo da tali risultati preliminari, Tajfel (1974, 1975, 1978) postulò,

sviluppando così la prima formulazione della SIT. Tali processi possono essere definiti brevemente come segue.

a) *Categorizzazione sociale*. Definita come la tendenza a percepire se stessi e gli altri in termini di appartenenza a specifiche categorie sociali invece che in termini di singoli individui portatori di caratteristiche proprie (per l'esempio l'appartenenza alla categoria delle donne, degli studenti, degli impiegati, dei cattolici etc.). Tale processo è mutuato da un processo cognitivo fondamentale che le persone utilizzano quando interagiscono con qualunque aspetto del mondo circostante (Bruner, 1957): il processo di categorizzazione. Esso, quindi, oltre che nella percezione di oggetti, eventi, eccetera, è dunque implicato anche nella percezione delle persone o di qualunque entità sociale. Le categorie sociali permettono di semplificare e ordinare gli elementi della realtà sociale e di discriminare tra essi, stabilendo logiche di appartenenza ed esclusione. In conseguenza di ciò si ha che, anche in presenza di categorizzazione arbitraria, hanno luogo fenomeni quali il *perceptual accentuation effect* (Tajfel, Wilkes, 1963; Tajfel et al., 1971): la categorizzazione sociale implica cioè la magnificazione delle differenze tra gruppi diversi e la minimizzazione, se non addirittura l'annullamento, delle differenze interne ai gruppi, in modo da facilitare la distinzione e il riconoscimento dei membri e dei non membri per facilitare l'organizzazione e la comprensione del nostro mondo mentale e sociale (Brown, 2000a). Il fenomeno per cui un insieme di persone-stimolo vengono percepite come membri di uno stesso gruppo, e dunque come un'entità unica, era già stato definito da Campbell (1958) con l'espressione di "entitatività" (*entitativity*) percepita ed è stato successivamente dimostrato dagli studi di Gaertner, Mann, Murrell e Dovidio (1989).

b) *Confronto Sociale*. Consiste nella tendenza a valutare i gruppi e gli individui prendendo come termine di paragone gli altri gruppi e, in seguito a tale processo, la tendenza a percepirsi e a definirsi in modo positivo piuttosto che negativo. Esisterebbe infatti una motivazione a valutare positivamente se stessi e il proprio gruppo, ciò allo scopo di acquisire e mantenere un livello adeguato di autostima. Il coinvolgimento dell'autostima in tale processo è stato già sottolineato da Festinger (1954) nella sua teoria sul confronto sociale, secondo la quale le persone tendono a paragonarsi con altre persone, simili o lievemente migliori rispetto ai parametri rilevanti, allo scopo di poter valutare le proprie caratteristiche per mantenere o incrementare l'autostima. In sostanza, nella SIT la preferenza per l'autovalutazione positiva viene estesa al proprio gruppo d'appartenenza, poiché esso contribuisce a definire la propria identità: ciò comporta fenomeni quali il favoritismo per l'ingroup e la discriminazione per l'outgroup, poiché questi consentono indirettamente di definire positivamente la propria identità e, così facendo, di mantenere, innalzare o difendere la propria autostima. L'ipotesi della motivazione al mantenimento di un elevato livello di autostima è stata ulteriormente approfondita in alcuni sviluppi successivi alla formulazione originaria della SIT, come ad esempio in Hogg e Abrams (1990). È stato infatti sottolineato come il fatto di appartenere a un gruppo sociale valutato positivamente contribuisca al mantenimento di un'identità positiva e dell'autostima collettiva dei membri del gruppo. Inoltre è stato rilevato come le persone che presentano un basso livello di autostima legata all'appartenenza a un gruppo dovrebbero essere motivate a incrementarla tramite il favoritismo per il proprio gruppo. È stato comunque sottolineato come vi siano alcune ambiguità nei risultati ottenuti studiando tali processi come pure problemi metodologici legati alla definizione del legame tra autostima individuale e collettiva (Long, Spears, 1997). Contributi più recenti hanno tentato di definire in modo più chiaro il rapporto tra il livello individuale e quello di gruppo dell'autostima e il loro legame con il favoritismo per il proprio gruppo (Hunter, Platow, Howard, Stringer, 1996; Long, Spears, 1997; Rubin, Hewstone, 1998).

Tajfel ha definito questi due processi e il modo in cui agiscono e si combinano, sottolineando dunque che esistono una serie di situazioni in cui le persone effettivamente definiscono se stessi e gli altri e, conseguentemente, interagiscono tra di loro prima di tutto facendo riferimento a una dimensione di gruppo (cioè di appartenenza a un gruppo o categoria sociale piuttosto che individuale o interpersonale). Gli scambi sociali possono quindi essere impostati su uno di questi livelli. L'attenzione di Tajfel e della SIT si concentra ovviamente su tutti quei casi e fenomeni in cui il livello intergruppi diventa prioritario. In sostanza si tratta di una dimensione che si può ritrovare e può influenzare tutte le interazioni tra le persone e il mondo circostante. Scambi e relazioni sociali governati in modo netto dalla dimensione di gruppo sono per esempio evidenti nei fenomeni dei conflitti interetnici e delle lotte tra differenti gruppi o classi sociali.

Alla fine degli anni '70 e negli anni '80 la collaborazione di Tajfel con Turner (1979, 1985) porta a una maggiore formalizzazione della SIT, con i principali assunti e ipotesi. In particolare vengono trattate anche le strategie di tipo sia cognitivo sia comportamentale che gli individui mettono in atto quando fanno parte di un gruppo allo scopo di definire o stabilizzare la propria identità sociale. La presenza e l'utilizzo di tali strategie dipenderebbero da specifici aspetti sia psicologici sia socio-strutturali del gruppo di riferimento. La definizione di tali aspetti assume quindi particolare importanza nella SIT e si ritrova nelle prime formulazioni della teoria, tra gli anni '70 e '80 appunto, come pure negli sviluppi successivi (fino alla fine degli anni '90): alcuni di questi aspetti sono stati infatti studiati e verificati empiricamente nel corso di questi decenni. Di seguito verranno presentati tali concetti con brevi riferimenti agli eventuali autori che hanno contribuito al loro sviluppo e ai risultati che le ricerche hanno evidenziato.

- a) *Livello di commitment*. Questo aspetto psicologico si rifà alla distinzione di tre componenti dell'identità (cognitiva, valutativa, emozionale) postulata da Tajfel (1978) ed è stato successivamente approfondito nello studio della differenziazione positiva intergruppi in quanto sarebbe la componente affettiva del *commitment* con il gruppo a influire sull'intensità del favoritismo per il proprio gruppo (cfr. Ellemers, Kortekaas, Ouwerkerk, 1999).
- b) *Stabilità e legittimità delle relazioni e delle differenze di status esistenti tra i gruppi*. Questo aspetto, che deriva dal confronto intergruppi, consiste nella differenziazione di status che normalmente viene a crearsi tra i gruppi e nella percezione di illegittimità/legittimità di tali differenze nonché dell'arbitrarietà e ingiustizia dei principi sui quali si fondano.
- c) *Permeabilità dei confini del gruppo*. Questo aspetto strutturale consiste nella presenza di confini relativamente valicabili tra i gruppi che permetterebbe di attuare eventuali strategie (per esempio la possibilità di cambiare gruppo).

Da tali aspetti strutturali e psicologici dipende il tipo di strategia che viene messa in atto dalle persone per affermare e mantenere l'identità sociale rispetto al proprio gruppo di riferimento. Le possibili strategie sono dunque le seguenti.

- a) *Mobilità individuale*. È strettamente connessa e dipendente dal processo di confronto sociale. In generale, infatti, gli individui che fanno parte di un gruppo tendono a valutare positivamente il proprio gruppo, rispetto all'*outgroup*, allo scopo di mantenere un'identificazione soddisfacente e un'elevata stima di sé. Se però ciò è reso impossibile da fattori contingenti (per esempio, presenza di elementi negativi e valutazione negativa del proprio gruppo), gli individui tenderanno a uscire dal proprio gruppo per entrare a far parte di un gruppo alternativo valutato positivamente, il quale dia dunque la possibilità di mantenere una valutazione positiva anche di se stessi. Tale strategia chiamata mobilità individuale è stata studiata empiricamente utilizzando i succitati parametri del

*commitment* e della permeabilità del gruppo; è stato scoperto infatti che la mobilità individuale viene messa in atto per lo più da persone con un basso livello di *commitment* rispetto al gruppo e in situazioni di elevata permeabilità dei confini del gruppo (Ellemers, Spears, Doosje, 1997; Ellemers, Wilke, Van Knippenberg, 1993).

- b) *Competizione sociale*. Generalmente si verifica quando, in seguito al paragone con altri gruppi (*social comparison*), le persone pervengono a una valutazione negativa del proprio gruppo e, allo scopo di migliorare le condizioni del gruppo e la conseguente valutazione, si pongono l'obiettivo di un cambiamento sociale all'interno del gruppo. È stato verificato che l'utilizzo di tale strategia a livello di gruppo è influenzato da motivi sia psicologici sia pratici nonché dall'instabilità delle relazioni intergruppi. Per esempio, è stato riscontrato che un elevato livello di *commitment*, confini del gruppo poco permeabili e differenze intergruppi instabili o non legittime favoriscono l'utilizzo di tale strategia all'interno del gruppo (Ellemers, van Knippenberg, Wilke, 1990).
- c) *Creatività sociale*. È una strategia che consiste nella ridefinizione dei parametri tipici di quel gruppo (valori, caratteristiche; Ellemers, Van Rijswijk, Roefs, Simons, 1997). Alcuni studi hanno dimostrato che è una strategia alternativa che si aggiunge al favoritismo per il proprio gruppo basato sull'evidenziare lo status del gruppo. I risultati degli studi empirici mostrano che tale strategia può consistere nell'impostare il confronto intergruppi sulla base di aspetti differenti da quelli utilizzati fino a quel momento (Lemaine, 1974; Mummendey, Schreiber, 1983; Mummendey, Simon, 1989) e/o nel prendere come riferimento gruppi differenti (Spears, Manstead, 1989; van Knippenberg, Ellemers, 1990; Galinsky, Hugenberg, Groom, Bodenhausen, in corso di stampa).

La SIT è stata dunque applicata per studiare il comportamento delle persone all'interno di un gruppo e i processi attivati dall'appartenenza a un gruppo. Inoltre, una distinzione generale che si può fare negli sviluppi della SIT e dello studio dei processi implicati, è quella tra attenzione ai processi che avvengono all'interno di un gruppo e attenzione ai processi che si delineano nelle relazioni tra i gruppi (relazioni intergruppi). È evidente che non si può fare una distinzione netta tra questi due livelli, poiché, per esempio, il livello intragruppo implica sempre in qualche modo una consapevolezza del livello intergruppi.

Di seguito sono elencati alcuni aspetti che sono stati studiati applicando la Teoria dell'Identità Sociale (Ellemers, Haslam, Platow, van Knippenberg, 2003), sia per meglio definire processi e aspetti postulati nelle prime formulazioni della teoria (per esempio, autocategorizzazione), sia per applicare la teoria a importanti processi psicologico-sociali implicati nell'appartenenza a un gruppo (per esempio, favoritismo per il proprio gruppo). Alcuni di tali aspetti sono già stati trattati precedentemente (e.g., autostima), mentre altri verranno trattati successivamente (e.g., autocategorizzazione):

- a) favoritismo per il proprio gruppo e differenziazione intergruppi;
- b) autostima;
- c) aspetti cognitivi dell'autocategorizzazione;
- d) creatività sociale;
- e) *commitment* di gruppo;
- f) influenza/coercizione del gruppo (*audience constraints*).

## **2.1. Sviluppi classici della SIT: processi di Categorizzazione del Sé e Teoria della Categorizzazione del Sé**

I principali sviluppi teorici riguardanti le strategie e i parametri dai quali esse dipenderebbero all'interno della SIT sono già stati riassunti nel paragrafo precedente.

Ma il principale sviluppo teorico della SIT riguarda l'approfondimento del processo di autocategorizzazione o categorizzazione del Sé, formalizzato nella teoria dell'autocategorizzazione (*Self-Categorization Theory*, SCT), elaborata negli anni '80 da Turner e dai suoi collaboratori (Turner, 1985; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, Wetherell, 1987) e che ha continuato a svilupparsi negli anni '90 (Turner, Oakes, Haslam, Mc Garty, 1994; Hogg, Terry, 2000).

Tale sviluppo deriva dalle teorizzazioni preliminari di Tajfel e Turner sull'identità sociale. In particolare alcuni autori vedono la SCT come una teoria che sposta l'enfasi sui processi cognitivi che stanno alla base della auto-percezione e della percezione sociale e degli stereotipi. Alla base dello sviluppo di tale teoria vi è la considerazione che il Sé possiede tre principali livelli di possibile categorizzazione: un livello sovraordinato come essere umano (identità umana); un livello subordinato come individuo unico (identità personale); e un livello intermedio come membro del proprio gruppo o ingroup (identità sociale). Quando si verifica una categorizzazione a livello di identità sociale, vengono accentuate le caratteristiche di prototipicità e stereotipicità del gruppo, portando a una maggiore omogeneità intragruppo e stereotipizzazione del Sé: "l'individuo percepisce se stesso più come un esemplare intercambiabile di una categoria sociale che come una personalità unica definita dalle differenze individuali dagli altri" (Turner et al., 1987, p. 50). Tale teoria si è sviluppata ed è stata molto applicata all'interno della psicologia sociale. In particolare si è occupata di analizzare il legame tra il processo cognitivo di autocategorizzazione e il comportamento rispetto al gruppo (Hogg, McGarty, 1990). In particolare la categorizzazione sociale di se stessi e degli altri in *ingroup* e *outgroup* aumenta la percezione di similarità che le persone hanno rispetto al prototipo dell'*ingroup* o dell'*outgroup* ritenuto rilevante.

Per prototipo si intende una rappresentazione cognitiva delle caratteristiche che un gruppo possiede e/o dovrebbe possedere: le persone possono quindi essere definite non in quanto singoli individui bensì sulla base del prototipo saliente in quel dato contesto (gruppo). Tale fenomeno è stato definito come una sorta di "depersonalizzazione" (cfr., per esempio, Hogg, Terry, 2000): esso comporta un processo cognitivo di assimilazione tra persona e prototipo dell'*ingroup*, "depersonalizzando" appunto la percezione e la definizione dell'altro. In questo modo il punto di riferimento, a livello cognitivo, non è più individuale divenendo fortemente caratterizzato dalla dimensione dell'appartenenza al gruppo.

L'assunzione a punto di riferimento del livello di categorizzazione intermedio, tra i tre possibili, dipende dalla "salianza" di tale livello nel contesto: essa è determinata da alcuni processi specifici, quali il principio del metacontrasto e l'interazione tra accessibilità e adattamento della categoria, dei quali si dirà in seguito.

Una volta che tale livello dell'identità sociale è reso saliente, hanno luogo, a livello di percezione del Sé, i succitati fenomeni di omogeneità di gruppo, depersonalizzazione, prototipicità e stereotipicità. Da essi derivano poi, a livello di comportamento, specifici fenomeni legati alle relazioni intergruppi: la messa in atto di comportamenti confacenti alle regole del gruppo; l'uso degli stereotipi; l'etnocentrismo; la coesione di gruppo e gli atteggiamenti positivi verso il proprio gruppo; la cooperazione e l'altruismo; l'empatia; i comportamenti di tipo collettivistico; la condivisione delle norme e la reciproca influenza. E' evidente che non tutti questi fenomeni hanno una connotazione intrinsecamente negativa; come pure che il concetto di depersonalizzazione non è necessariamente connotato negativamente come quelli di deindividuatione o deumanizzazione (Reicher, Spears, Postmes, 1995), ma sottolinea soltanto lo spostamento dell'attenzione da un livello di relazione individuale a un livello di relazione intergruppi.

Di seguito verranno presentati gli elementi fondamentali cognitivi (prototipo e salianza) e motivazionali (riduzione dell'incertezza) alla base della SCT e di alcuni sviluppi,

facendo riferimento al lavoro di Hogg e Terry (2000; per una descrizione della SCT in italiano cfr. Palmonari, 1995).

### **2.1.1. Definizione di prototipo**

Il concetto di prototipo diventa dunque fondamentale per la SCT, rappresentando cognitivamente quelle caratteristiche che definiscono e distinguono i gruppi tra di loro. I prototipi sono stati definiti come un corredo di caratteristiche che racchiudono tutti quegli elementi rilevanti ed essenziali per l'appartenenza a uno specifico contesto di gruppo. Nella definizione di tali caratteristiche si può fare riferimento a membri di un gruppo che realmente meglio rappresentano il gruppo oppure a un tipo ideale di membro del gruppo che non esiste realmente, verso cui tendere come modello di riferimento. I prototipi in questo caso rappresentano dunque tutte quelle caratteristiche (in termini di credenze, valori, atteggiamenti, sentimenti e comportamenti) che definiscono un particolare gruppo e lo distinguono dagli altri gruppi. I prototipi sono inoltre generalmente condivisi tra i membri di uno stesso gruppo proprio perché di solito esposti allo stesso tipo di informazioni sociali. Dunque i prototipi, in quanto fenomeno cognitivo, sono propri dell'individuo; ma, allo stesso tempo, essi sono anche creati, mantenuti in vita e modificati dalle particolari situazioni di interazioni sociali nelle quali ogni individuo si trova di volta in volta ad agire. I prototipi dipendono dunque dal contesto e dal tipo di *outgroup* che diventa rilevante come termine di paragone in un dato contesto. Per esempio, le persone tendono a definirsi come appartenenti a una categoria in base alla categoria a cui appartiene il suo interlocutore: se un infermiere parla con un medico probabilmente potrà definirsi come appartenente alla categoria infermieri; se parla con un commesso probabilmente si definirà come appartenente alla categoria "ospedalieri". È evidente quindi l'importanza cruciale che assume il concetto di salienza del livello di categorizzazione.

### **2.1.2. Salienza dell'Identità Sociale**

La SIT mette in primo piano la corrispondenza tra l'identità sociale e lo specifico contesto sociale di riferimento; lo stesso vale anche per la SCT. Infatti i processi cognitivi, come pure le spinte motivazionali (a mantenere l'autostima e, come si vedrà, a ridurre l'incertezza), sono fortemente legati alle caratteristiche del contesto sociale e alle categorie sociali che lo definiscono. Le persone utilizzerebbero attivamente le categorie che rendono il contesto sociale, e la posizione all'interno di tale contesto, soggettivamente più significativa. L'identità sociale di una persona dipende dal contesto nel senso che le categorie più salienti in un determinato contesto attivano le diverse possibili categorizzazioni del Sé. La salienza di tali categorie è stata definita come il risultato dell'accessibilità e dell'appropriatezza (*fit*) delle categorie. Esiste un'interazione tra l'accessibilità di una categoria e la sua appropriatezza: le persone si accostano alle categorie accessibili e cercano di comprendere quanto esse siano realmente adattabili a un determinato contesto sociale. La categorizzazione che massimizza l'interazione tra l'accessibilità della categoria e il *fit* (appropriatezza, adattamento) esistente tra gli oggetti sociali e le definizioni categoriali che a essi meglio si adattano, diviene quella saliente per quel contesto (Oakes et al., 1994; Oakes, Turner, 1990; in italiano cfr. Palmonari, 1995). Inoltre, per il principio del metacontrasto, la categorizzazione si può definire saliente quando spiega nel modo migliore le somiglianze e le differenze tra gli oggetti sociali con cui si viene in contatto.

Su tali principi si basa dunque la selezione e definizione dell'identità saliente in un certo contesto: ciò avviene anche in base alla selezione di quegli aspetti che sono soggettivamente più significativi per la persona coinvolta.

### **2.1.3. Motivazioni al mantenimento dell'autostima e alla riduzione dell'incertezza**

Come già accennato, all'interno della SIT è stato ipotizzato che alla base della definizione dell'identità sociale e dei comportamenti intergruppi (basati sulla distinzione tra il proprio gruppo di appartenenza e gli altri), vi sia una forte spinta motivazionale a mantenere elevata la propria autostima. Alla base di tale spinta motivazionale vi è il bisogno di valutare positivamente se stessi; il fatto di valutare positivamente il gruppo di appartenenza ha ripercussioni sulla valutazione di se stessi proprio in quanto membri di quel gruppo (*self-esteem hypothesis*, Abrams, Hogg, 1988; Hogg, Abrams, 1990, 1993; Hogg, Mullin, 1999; Long, Spears, 1997; Rubin, Hewstone, 1998).

All'interno della SCT è stata sviluppata una nuova ipotesi che prende in considerazione un altro bisogno, per certi versi simile a quello di autostima, che sarebbe alla base del processo di identificazione sociale: l'ipotesi della riduzione dell'incertezza (Hogg, Abrams, 1993; Hogg, Mullin, 1999). Oltre a una motivazione al mantenimento dell'autostima, vi sarebbe un bisogno di riduzione dell'incertezza soggettiva legata a percezioni, sentimenti, atteggiamenti, comportamenti, concezione di sé e posizionamento di se stessi all'interno del contesto sociale di riferimento. L'autocategorizzazione riduce l'incertezza in quanto trasforma la concezione di sé racchiudendola in un prototipo che dà importanti indicazioni su percezioni, atteggiamenti, sentimenti e comportamenti che un individuo dovrebbe avere; essa fornisce inoltre anche un supporto morale e sociale dal momento che è socialmente condivisa. È stato infatti stabilito che l'incertezza è ridotta maggiormente da prototipi semplici, chiari, specifici e condivisi (Campbell, 1958; Brewer, Harasty, 1996; Hamilton, Sherman, 1996; Hamilton, Sherman, Lickel, 1998); che prototipi con queste caratteristiche hanno una funzione coesiva (Hogg, 1992, 1993) e portano alla costituzione di un'identità sociale più forte. Così gli individui che si trovano in specifiche situazioni di incertezza, o che presentano caratteristiche "costituzionali" di incertezza, saranno maggiormente attratti dai gruppi e dai relativi prototipi proprio per riuscire a ridurre tale percezione soggettiva di incertezza tramite il processo cognitivo di autocategorizzazione.

La SIT e la SCT sono teorie che hanno goduto di grande fortuna e hanno un indubbio valore euristico, avendo promosso e stimolato un'ampia messe di ricerche, sia entro la psicologia sociale in senso stretto (per rassegne, cfr. Brown, 2000b), ove sono impiegate per lo studio dei più classici o di nuovi processi e fenomeni psicologico-sociali. Nel prossimo paragrafo verranno presentate le principali linee di ricerca derivate dall'applicazione di SIT e SCT alle tematiche della psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

### 3. SIT/SCT E MONDO DELLE ORGANIZZAZIONI: SINTESI DELLE APPLICAZIONI E PROSPETTIVE

Dalla fine degli anni '80 si assiste all'introduzione dell'applicazione della SIT/SCT a un nuovo ambito di ricerca: l'attenzione si allarga infatti a comprendere anche lo studio dei gruppi e delle relazioni intergruppi in situazioni e contesti organizzativi e lavorativi. In particolare, il primo riferimento classico, per lo studio di processi di identificazione sociale in contesti organizzativi, viene di solito individuato nell'articolo dei due ricercatori Blake E. Ashforth e Fred Mael (1989), intitolato *Social Identity Theory and the Organization* e pubblicato sulla *Academy of Management Review*. In esso viene sostenuta la particolare utilità, per il mondo del lavoro e delle organizzazioni, derivante dall'applicazione di tali teorie per rispondere a domande come le seguenti: in quali circostanze le persone tendono a impegnarsi in favore del proprio gruppo di lavoro o della propria organizzazione? Quando diverse unità di lavoro collaborano e quando invece competono tra loro? Cosa spinge le persone a lasciare un'organizzazione e come si può tentare di trattenerle? E così via.

Ashforth e Mael (1989) danno importanti indicazioni per introdurre la SIT nello studio dei processi organizzativi e di lavoro. In particolare, gli autori parlano di tre importanti ambiti di ricerca sulle organizzazioni ai quali poter applicare la teoria dell'identità sociale: la socializzazione al lavoro; il conflitto di ruolo; le relazioni intergruppi che si instaurano tra le diverse divisioni o i vari sottogruppi presenti nelle organizzazioni.

Van Knippenberg e Hogg (2001) sottolineano come nella seconda metà degli anni '90 gli studiosi che si sono occupati dell'identità sociale hanno applicato sempre più frequentemente i principi della SIT/SCT in contesti organizzativi. A conferma di ciò ritroviamo un altro contributo di sistematizzazione teorica del campo di applicazione della SCT in contesti organizzativi (Hogg, Terry, 2000). Essi, partendo dai processi di categorizzazione e di stereotipizzazione, forniscono un quadro rispetto allo stato dell'arte circa l'utilizzo di una prospettiva psicologico-sociale per la ricerca sui processi di identificazione sociale nelle organizzazioni. In particolare gli autori trattano tre ambiti ai quali poter applicare la SIT/SCT: la leadership; i fenomeni di coesione di gruppo e di devianza dal gruppo; la struttura del gruppo e i fenomeni a essa associati. La SIT contribuirebbe, dunque, a comprendere le relazioni tra i sottogruppi che compongono un'organizzazione (caratterizzati, per esempio, da differenze di genere o di etnia), ma anche tra i sottogruppi che derivano da una fusione organizzativa e che si ritrovano dunque all'interno di una nuova entità organizzativa.

Tra i lavori più recenti generati dall'applicazione della SIT/SCT a contesti organizzativi vi sono anche monografie e volumi che presentano i principali risultati ottenuti in tale settore di ricerca (Haslam, 2001; Haslam, van Knippenberg, Platow, Ellemers, 2003; Hogg, Terry, 2001; Tyler, Blader, 2000).

Particolarmente esemplificativo è uno dei più recenti manuali sull'applicazione della SIT/SCT alle organizzazioni (Ellemers, Haslam, Platow, van Knippenberg, 2003). In esso gli autori sottolineano gli aspetti positivi e l'utilità che derivano dall'applicazione della prospettiva della SIT alla ricerca in contesti organizzativi. Gli autori analizzano inoltre gli aspetti di problematicità legati alla definizione stessa dei concetti di identità e di identificazione (costrutti unidimensionali vs. multidimensionali; *commitment* come componente affettiva dell'identificazione vs. dimensione distinta; cfr. Ashforth, Mael, 1989; Mael, Tetrick, 1992) e all'applicazione di tale prospettiva all'ambito delle organizzazioni, ove le chiavi di lettura psicologica dei comportamenti organizzativi sebbene siano tradizionalmente basate su variabili individuali o contestuali o su entrambe, non sempre utilizzando presupposti che derivano dalla ricerca psicologico sociale.

Partendo dal presupposto che ogni organizzazione è formata da gruppi e che tutti gli individui che lavorano in un'organizzazione sperimentano quotidianamente una o più

dimensioni di appartenenza di gruppo, questi autori propongono un nuovo approccio allo studio delle organizzazioni e dell'organizzazione del lavoro. Gli individui possono inoltre sviluppare differenti livelli di identificazione con gruppi diversi. Da ciò discende, ad esempio, una serie di applicazioni inerenti lo studio delle dinamiche e dei processi coinvolti nelle relazioni e nei conflitti intergruppi (cfr. van Knippenberg, 2003). In questo stesso filone di ricerca si ritrovano diverse altre applicazioni del modello: dal concetto di identità organizzativa (collegato a tematiche organizzative quali la soddisfazione lavorativa, la motivazione e il *commitment*; cfr. Pratt, 1998; Ashfort, Mael, 1989; Mael, Ashfort, 1992; Ellemers, Kortekaas, Ouwerkerk, 1999; Karasawa, 1991), alla motivazione (Wegge, Haslam, 2003), alle fusioni aziendali (*merger*; van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, de Lima, 2002).

L'utilizzo di tale prospettiva per l'analisi di tematiche e fenomeni tipicamente organizzativi ha dunque sottolineato la rilevanza di variabili di tipo sociale, quali il contesto di riferimento, l'appartenenza a un gruppo, le dinamiche intra e intergruppi, l'identificazione di gruppo. In sostanza si assiste a una riconcettualizzazione di un'ampia gamma di fenomeni organizzativi in termini squisitamente "sociali", basata sui costrutti e sui principi esplicativi tipici di SIT e SCT.

Nei paragrafi successivi verranno passati in rassegna i principali fenomeni organizzativi che sono stati analizzati tramite la prospettiva della SIT/SCT, facendo riferimento sia alle elaborazioni concettuali prodotte sia ai risultati delle ricerche svolte, senza per questo voler pretendere di esaurire i fenomeni organizzativi ai quali è stata applicata la SIT/SCT o ai quali la stessa può venire applicata. In particolare verranno trattati sinteticamente i seguenti argomenti: a) l'identità e l'identificazione organizzativa; b) i casi di identificazione multipla, la gestione delle differenze e le relazioni intergruppi facendo riferimento al caso particolare delle fusioni aziendali; c) la motivazione e la performance lavorativa. L'argomento della leadership, rappresentando l'oggetto specifico del progetto di ricerca, verrà poi trattato estesamente nel capitolo successivo, con lo scopo di fornire prima una sintesi dei modelli che hanno tentato di analizzare e studiare tale fenomeno e i processi a esso collegati e poi una descrizione del modello di analisi basato sulla SIT.

### **3.1. Identità e identificazione organizzativa**

I concetti di identità organizzativa e di identificazione con l'organizzazione sono stati analizzati approfonditamente dagli studiosi delle organizzazioni. Il concetto di identità e i processi di identificazione, in generale, studiati a vari livelli da diverse discipline, sono considerati fondamentali nella vita di ogni individuo, dei gruppi sociali e delle organizzazioni proprio in quanto forniscono risposte in merito a chi siamo, come siamo, come agiamo e perché, come saremo. Molti autori hanno infatti analizzato e definito le caratteristiche dell'identità individuale (per esempio Mead, 1934, Erickson, 1964; Goffman, 1959; Tajfel, Turner, 1985): l'identità è costituita da caratteristiche che definiscono e distinguono le persone anche sulla base di categorie o gruppi sociali salienti in un dato contesto di riferimento. Tale concetto possiede una natura flessibile e molteplice, proprio in quanto diverse possono essere le categorie salienti in un determinato contesto o situazione di riferimento. Classico è l'esempio di una persona che può essere definita come medico, in un contesto in cui è saliente la categoria professionale di appartenenza; come donna, se è saliente la categoria genere sessuale; come cittadina italiana, se è saliente la categoria nazionalità. In particolare è stato sottolineato come il concetto di identità possa essere esteso ai contesti organizzativi. Infatti le organizzazioni costituiscono uno dei fondamentali contesti sociali ove le persone operano e ove si manifestano fenomeni tipici legati all'appartenenza a uno o più gruppi/unità/sottogruppi; tale contesto può essere, per certi versi, stabile e univoco o, per altri versi, flessibile e multifaccettato.

I punti di vista e i quadri concettuali che analizzano il concetto di identità sono variegati; si accennerà per sommi capi a tre prospettive che si ritrovano in letteratura: la prospettiva funzionalista, la prospettiva interpretativa e quella postmoderna.

La prospettiva funzionalista si basa sull'assunzione che i fenomeni naturali e quelli sociali sono affini e sono regolati da leggi simili (Burrell, Morgan, 1979). Concetti fondamentali come l'identità sarebbero dunque stabili nel tempo e non facilmente modificabili: l'identità è un'entità reale che può essere studiata e analizzata alla stregua di tutti gli altri fenomeni naturali (Gioia, 1998). L'identità, secondo tale prospettiva è vista come una variabile importante perché implicata nei processi di gestione dell'organizzazione e della sua immagine, sia al suo interno sia all'esterno. Questa prospettiva è quella più conosciuta e diffusa nella letteratura organizzativa ed è quella che attualmente orienta la maggior parte della ricerca.

La prospettiva interpretativa si pone in una posizione diametralmente opposta, di tipo soggettivistico, che vede l'identità come un concetto socialmente e simbolicamente costruito che apporta significati all'esperienza. Tale approccio mira a descrivere e analizzare l'identità allo scopo di comprendere il sistema di significati che le persone utilizzano all'interno delle organizzazioni tramite metodi induttivi e analizzando punti di vista soggettivi. Si perviene in questo modo ad analisi approfondite e, in particolare, a storie di vita organizzative che, tuttavia, rimangono tipicamente non generalizzabili ad altri contesti. Rispetto alla precedente si tratta di una prospettiva più recente e ancora minoritaria nella letteratura di tipo organizzativo, sebbene assimilabile a importanti correnti teoriche diffuse anche in altri settori della ricerca psicologica (come ad esempio la Psicologia culturale che analizza gli strumenti di lavoro e le norme sociali, che regolano anche il rapporto con essi, artefatti culturali dei contesti organizzativi; cfr. ad esempio Mantovani, 2002). La prospettiva postmoderna, diffusasi più in Europa e meno negli Stati Uniti, muove da differenti assunzioni epistemologiche e metodologiche e rimette in discussione i risultati degli studi svolti e le conoscenze pregresse. I postmodernisti criticano il determinismo positivista, studiano e analizzano le differenze, la frammentazione e la complessità piuttosto che l'integrazione e la semplicità (Rosenau, 1992). Da tali presupposti deriva la definizione di identità come "un'illusione" (Baudrillard, 1983; Derrida, 1978; Edelman, 1988) costruita socialmente ma che, proprio a causa della complessità e frammentazione dei contesti, è vista come non reale né definibile (per lo meno nei termini di quella pretesa unicità e stabilità tipica di altre prospettive). Ne deriva che l'identità organizzativa è una costruzione dei gruppi sociali dominanti manipolata allo scopo di gestire il potere, trasmessa e modellata tramite il linguaggio. Secondo tale prospettiva è completamente assente, dunque, l'idea di una costellazione di caratteristiche che costituiscono il nucleo centrale e stabile dell'identità di una persona e/o di un'organizzazione, in quanto essa viene ridefinita e rinegoziata continuamente (principalmente tramite pratiche discorsive; cfr. De Grada, Bonaiuto, 2002).

Prima di procedere con la descrizione di alcuni punti di vista più specificatamente legati all'applicazione della SIT è necessario puntualizzare la definizione dei concetti di identità e di identificazione (e di conseguenza anche di identità e di identificazione organizzativa) su cui si basano gli autori che studiano tali concetti secondo la prospettiva della SIT/SCT. L'identificazione organizzativa è definita come il processo tramite cui le persone si percepiscono come membri di un'organizzazione, mentre l'identità organizzativa è definita come l'immagine di sé derivata dal fatto stesso di essere membri di quella data organizzazione (Ellemers, Haslam, Platow, van Knippenberg, 2003).

Albert e Whetten (1985) propongono un approccio (considerabile più affine a una prospettiva funzionalista) il quale, partendo dalla definizione di identità personale e dei processi a essa collegati, mira a definire l'identità organizzativa. Essi definiscono il

concetto di identità organizzativa come: un insieme di caratteristiche che sono ritenute rilevanti e centrali dai membri delle organizzazioni; tutti gli elementi che rendono le organizzazioni diverse dalle altre (quantomeno agli occhi dei suoi membri); tutte quelle caratteristiche dell'organizzazione che i membri percepiscono come stabili e costanti e che legano il presente, il passato e, presumibilmente, il futuro di quella organizzazione. Secondo tali autori, tuttavia, è a livello organizzativo, sovraindividuale, che si stabiliscono le caratteristiche fondamentali da possedere, sulla base di schemi di classificazione, i quali forniscono un quadro di riferimento all'interno del quale posizionarsi (Gioia, 1998). Le organizzazioni stabiliscono la propria identità attraverso l'interazione con altre organizzazioni sulla base di processi di confronto interorganizzativo che avvengono costantemente (Albert, 1977).

Le caratteristiche e i processi che si ritrovano alla base del concetto di identità individuale si ritrovano, dunque, anche a livello organizzativo. L'identità organizzativa può dunque essere definita come l'insieme dei valori centrali, delle procedure e, a livello più manifesto, dei prodotti e servizi erogati. Le organizzazioni, inoltre, come le persone, possono essere considerate come un insieme di molteplici identità ognuna delle quali è adeguata a uno specifico contesto o situazione. Infatti le organizzazioni per loro natura presentano un'identità complessa e multifaccettata in cui ogni singola parte/reparto presenta specifiche caratteristiche senza per questo sembrare frammentata o "schizofrenica" come invece potrebbe accadere, almeno in alcuni casi, alle persone. Anzi, l'identità dell'organizzazione è anche più fluida di quella individuale (Gioia, Shultz, 1995): può infatti succedere che lungo un determinato arco temporale essa cambi e si trasformi molto più rapidamente rispetto all'identità individuale. Nonostante l'identità individuale sia influenzata dalle tendenze e dai cambiamenti dei contesti esterni, essa si costruisce socialmente basandosi su un equilibrio dato da un nucleo stabile; l'identità dell'organizzazione è invece più fortemente caratterizzata da un equilibrio basato sull'adattamento all'instabilità dei contesti sociali circostanti. In particolare le organizzazioni mostrano una tendenza a stabilire un tipo di identità caratterizzata da una certa ambiguità; tale tendenza, presente anche a livello dell'identità individuale, si amplifica dunque nel caso delle organizzazioni (Gioia, 1998). In quest'aspetto si nota quindi una parziale similitudine con le recenti prospettive postmoderniste sull'identità.

Applicando la SIT/SCT al mondo organizzativo e ai concetti di identità e di identificazione organizzativa, ritroviamo alcuni dei processi postulati da Tajfel e Turner (1985) alla base del concetto di identità sociale e dei processi di identificazione quali, ad esempio, la categorizzazione, il confronto sociale e il bisogno di mantenimento dell'autostima. Pratt (1998) sintetizza alcune ipotesi postulate in letteratura e derivate dall'applicazione di tali principi generali della SIT/SCT al mondo organizzativo: l'identificazione sarebbe più probabile con organizzazioni caratterizzate da maggiore prestigio (Ashfort, Mael, 1989; Mael, Ashfort, 1992) e da un'immagine più attraente (Dutton, Duckerich, Harquail, 1994); nonchè in quelle situazioni in cui l'identità organizzativa, percepita dai membri dell'organizzazione, incrementa l'autostima di questi ultimi. Inoltre, l'identificazione con l'organizzazione sarebbe più probabile in un contesto in cui anche altre organizzazioni vengono messe in risalto e dunque percepite come diverse. Essa potrebbe, invece, essere più difficile quando i membri dell'organizzazione presentano un elevato livello di eterogeneità e quando presentano caratteristiche troppo simili a quelle dei membri di altre organizzazioni (Pratt, 1998).

In letteratura si ritrovano ancora pochi studi empirici che mettono in primo piano il concetto teorico di identità organizzativa. Ad esempio Dutton e Dukerich (1991), in uno studio sulle autorità di due città americane e sul loro modo di affrontare il problema dei barboni, hanno utilizzato l'identità organizzativa come un concetto chiave che fornisce alle organizzazioni un quadro di riferimento per comprendere i contesti e le situazioni e

per agire. In particolare essi hanno dimostrato che l'identità filtrava, condizionava e creava costantemente sia le interpretazioni dei contesti sia i comportamenti messi in atto da tali autorità per far fronte a importanti problematiche sociali come quella analizzata tramite la loro ricerca.

Elsbach e Kramer (1996), analizzando le reazioni dei manager amministrativi di alcune *Business School* alle valutazioni sulle organizzazioni di appartenenza, hanno dimostrato che essi mettevano in atto specifici processi cognitivi allo scopo di limitare la dissonanza con l'identità e di mantenere e affermare percezioni positive rispetto all'identità delle organizzazioni di appartenenza.

Ancora, Gioia e Thomas (1996) hanno dimostrato come i concetti di identità e immagine siano fortemente coinvolti nell'interpretazione degli eventi e nelle azioni che vengono messe in atto in momenti di cambiamenti strategici. Gli autori sottolineano ancora una volta, in questa ricerca condotta su dipendenti universitari, come l'identità sia un concetto caratterizzato da continui mutamenti e quindi da un nucleo centrale in equilibrio dinamico tra il cambiamento e la stabilità, sempre legato a definizioni precedenti ai cambiamenti che subentrano nel contesto circostante.

Come sottolineano molti autori, l'identità organizzativa e il grado di identificazione della persona con l'organizzazione sarebbero poi variabili cruciali per vari aspetti della vita lavorativa e organizzativa come la socializzazione al lavoro, l'impegno, la motivazione e la soddisfazione lavorativa. Infatti, in un'ottica di SIT/SCT, i processi di identificazione con l'organizzazione farebbero sì che le persone reifichino l'organizzazione e si sentano impegnate e fedeli all'organizzazione stessa in quanto entità, oltre a fornire indirettamente uno schema di riferimento che faciliti l'interiorizzazione di valori e norme dominanti nell'organizzazione e dunque la socializzazione dei neofiti (Ashfort, Mael, 1989).

Per esempio rispetto all'impegno, la motivazione e la soddisfazione lavorativa è stato verificato che in condizioni di salienza dell'identità organizzativa, e dunque della dimensione di gruppo/collettiva, aumentano l'impegno e la motivazione a lavorare per gli interessi del gruppo/organizzazione e la conseguente soddisfazione (van Knippenberg, 2000). Altre ricerche di tale filone vengono riportate nel paragrafo specificamente dedicato alla motivazione e alla *performance* lavorativa. Un altro fenomeno collegato all'identità organizzativa è quello relativo all'"appartenenza multipla" che si può verificare all'interno di un'organizzazione, proprio a causa della sua struttura data dall'insieme di più gruppi e sottogruppi; tale fenomeno verrà analizzato successivamente facendo riferimento alle relazioni intergruppi. Vi è infine un altro filone connesso, che non verrà qui approfondito, e che riguarda come le organizzazioni stesse possano "gestire la propria identità" e quali potrebbero esserne le conseguenze, sia positive sia negative, sulla vita dell'organizzazione e delle sue singole parti.

### **3.2. Relazioni intergruppi, identità multiple, fusioni e acquisizioni**

Un settore in cui trova applicazione la SIT/SCT è quello dello studio delle relazioni intergruppi e delle situazioni di identificazione multipla all'interno di contesti organizzativi.

Le relazioni intergruppi sono state oggetto di studio di varie discipline che analizzano i fenomeni sociali quali, ad esempio, la psicologia sociale, la sociologia e l'antropologia. In particolare tali discipline hanno affrontato lo studio delle relazioni tra gruppi sociali e dei fenomeni che si verificano nell'interazione sociale, per esempio, tra diversi gruppi etnici. Le discipline che si occupano di studiare più direttamente le organizzazioni si sono interessate alle relazioni intergruppi e ai fenomeni a esse collegati seppure in un'ottica non squisitamente psicologico sociale che prenda in considerazione i processi attivati dalla categorizzazione del Sé a livello di gruppo.

In ambito psicologico le relazioni intergruppi vengono definite come “ogni pensiero, sentimento, o azione che si verifica a causa del fatto di appartenere a un gruppo” (Mackie, Smith, 1998, p. 499): gli atteggiamenti e i comportamenti verso gli altri possono così essere compresi e spiegati facendo riferimento alle relazioni intergruppi e al modo in cui le persone si rapportano a se stesse e agli altri in termini di appartenenza di gruppo (Sherif, 1966; Tajfel, Turner, 1985; Turner et al., 1987).

Seguendo van Knippenberg (2003), possiamo ricordare che i principali approcci psicologici allo studio delle relazioni intergruppi sono: la *Realistic Group Conflict Theory* (RGCT), la SIT/SCT e la *Embedded Intergroup Relations Theory* (EIRT).

La RGCT parte da alcune assunzioni secondo le quali lo studio delle problematiche legate alle relazioni intergruppi (per esempio, il conflitto) dovrebbe prendere in considerazione gli interessi e gli obiettivi di ogni gruppo e i conflitti che da essi possono scaturire. I comportamenti che gli individui appartenenti a un gruppo mettono in atto nei confronti degli altri gruppi dipenderebbero dunque dagli interessi del gruppo di appartenenza. Qualora tali interessi siano incompatibili con quelli di altri gruppi, e ci si trovi in situazioni di scarsità di risorse, possono verificarsi diverse conseguenze negative, quali l'utilizzo di pregiudizi, ostilità e discriminazione nei confronti degli altri gruppi. Situazioni di compatibilità di interessi tra i gruppi (per esempio quando i gruppi hanno obiettivi di tipo cooperativo) porterebbero invece ad atteggiamenti e comportamenti positivi nei confronti degli altri gruppi e quindi a relazioni armoniose tra i gruppi. In contesti organizzativi è stato dimostrato come atteggiamenti positivi tra i gruppi dipendano dal grado di compatibilità degli interessi che essi percepiscono: sarebbe dunque la percezione dell'esistenza di interessi contrastanti, piuttosto che un obiettivo conflitto di interessi tra i gruppi, a portare ad atteggiamenti negativi nei confronti degli altri gruppi (Blake, Shepard, Mouton, 1964; Brown, Williams, 1984). Questa prospettiva sottolinea dunque la componente soggettiva che entra in gioco nelle relazioni intergruppi: gestire le relazioni intergruppi significa confrontarsi sia con obiettivi e interessi reali dei gruppi, sia con la percezione soggettiva che le persone hanno di tali fattori e della loro relazione.

La EIRT proposta da Alderfer (1987; Alderfer, Smith, 1982) fa una distinzione tra l'identità derivata dall'appartenenza a gruppi formali di un'organizzazione e quella derivata dall'appartenenza a più generali categorie sociali alle quali gli individui appartengono prima di entrare in un'organizzazione e che vengono mantenute anche quando non si fa più parte di quella data organizzazione (per esempio, di genere o di etnia). Entrambi i tipi d'identità giocano un ruolo nelle relazioni tra i gruppi in un'organizzazione (Alderfer, Tucker, 1996). Tale approccio è stato applicato allo studio delle relazioni tra diverse etnie nelle organizzazioni. Secondo van Knippenberg (in corso di stampa), esso può essere visto come un approccio riconducibile alla SCT/SIT, della quale altro non rappresenterebbe se non un caso particolare.

L'approccio della SIT/SCT muove dalla considerazione generale secondo la quale un'organizzazione è composta da più sottounità, i membri di ciascuna delle quali condividono una specifica identità sociale di unità. Da ciò deriva che un'organizzazione può essere definita come un'insieme di sottogruppi e di relative identità di sottogruppo distinte. Prendendo spunto dalle assunzioni della SIT, bisogna considerare come l'esistenza stessa di una distinzione in gruppi influisce sulle relazioni che si instaurano tra i gruppi e sull'armonia di tali relazioni (Tajfel, 1982). Come noto, tale fenomeno è determinato dai processi di paragone tra i gruppi e dal bisogno di mantenere un'elevata autostima cercando di valutarci positivamente rispetto al gruppo di riferimento (Tajfel, 1978, 1981). Sono state svolte parecchie ricerche su tali fenomeni che presuppongono una differenziazione tra *ingroup* e *outgroup* ed è stato confermato, per esempio, che i gruppi sono interessati a percepire o anche a provocare attivamente una maggiore differenziazione rispetto a quella che realmente esiste, svalutando il gruppo che viene

preso come termine di paragone: tale fenomeno è molto più forte in situazioni in cui l'*ingroup* è saliente (Turner, 1981) o in situazioni di insicurezza per l'identità del gruppo (Tajfel, 1978; per esempio a causa di minacce per il controllo delle risorse, Brown, Ross, 1982; Brown, Condor, Mathews, Wade, Williams, 1986).

E' stato inoltre sottolineato che alcune variabili, come per esempio lo status dei gruppi, influenzerebbero il processo di confronto sociale. In particolare, poiché l'identità sociale di un gruppo di basso status è minacciata dai gruppi di alto status, in caso di confronto tra gruppi di status diverso si verificherebbe una maggiore differenziazione come reazione alla minaccia. Ciò è vero soprattutto per i gruppi di status inferiore; infatti è più difficile che un gruppo di status elevato si senta minacciato e metta in atto tali strategie per far fronte alla percezione di minacce per la propria identità di gruppo (Tajfel, 1982; van Knippenberg, 1984). A questo proposito, si ritrovano interessanti risultati in merito alle dinamiche che si instaurano per esempio tra gruppi politici (Mummendey, Schreiber, 1984) o etnici (Caddick, 1982; Tajfel, Turner, 1985), anche in riferimento alle diverse dimensioni lungo le quali il confronto può articolarsi.

Tali considerazioni possono essere applicate alle organizzazioni per la comprensione delle dinamiche delle relazioni che si creano tra i gruppi che le compongono (cfr. Ashfort, Mael, 1989; Hogg, Terry, 2000; van Knippenberg, 2003). Si può infatti affermare che la suddivisione in sottogruppi o divisioni o unità entro un'organizzazione, e la conseguente identificazione con un sottogruppo, corrisponda già a quella condizione minimale che favorirebbe il conflitto tra gruppi. Tale conflitto sarebbe incrementato sia dalla competizione delle unità nella gestione di risorse scarse, sia da sistemi premianti e di comunicazione che mettono in risalto la qualità del processo e del prodotto (funzionamento e risultati) delle singole unità (Friedkin, Simpson, 1985; March, Simon, 1958).

E' stato sottolineato da Brown e Williams (1984) come le persone che considerano la propria identità di gruppo (unità o divisione) coincidente con quella organizzativa difficilmente considererebbero in modo negativo gli altri gruppi all'interno della stessa organizzazione. Un'identità organizzativa forte svolgerebbe dunque una funzione aggregante per i membri di un'organizzazione. E' stato rilevato come, invece, in organizzazioni che, presentando una netta differenza e suddivisione tra gruppi, parallelamente non si caratterizzano per un'identità organizzativa forte, vi sarebbero conseguenze negative derivanti dal confronto intergruppi. Per esempio, l'*outgroup* sarebbe percepito in modo generalmente negativo; la differenza tra i gruppi sarebbe percepita come legittima; all'*ingroup* andrebbero i meriti dei successi mentre all'*outgroup* le colpe dei fallimenti (Smith, 1983; Sunar, 1978).

In conclusione, le considerazioni interessanti per i contesti organizzativi (Ashfort, Mael, 1989) sono le seguenti.

a) In assenza di un'identità organizzativa forte la propensione alla valutazione positiva per il proprio gruppo, che deriva dal processo di confronto intergruppi, porterebbe a un maggiore conflitto tra sottounità nettamente diverse e separate, soprattutto per i sottogruppi in condizioni di incertezza o di basso status.

b) Il conflitto potrebbe diminuire quando le dimensioni su cui si basa il confronto sono diverse e in situazioni in cui i risultati del confronto/valutazione non sono legittimati o istituzionalizzati.

Sulla base degli assunti derivati dalla SIT relativamente alle relazioni intergruppi e alle considerazioni fatte in merito alla sua applicazione alle organizzazioni, le principali problematiche organizzative affrontate dalla ricerca condotta entro tale approccio sono (Hogg, Terry, 2000): la valorizzazione delle differenze e delle minoranze; il conflitto di ruolo e la *job rotation*; le fusioni tra organizzazioni (*merger*). Di seguito sono presentate sinteticamente tali tematiche e alcuni risultati ottenuti dalle ricerche svolte.

### **3.2.1. Valorizzazione delle differenze e delle minoranze**

Poiché le persone nelle organizzazioni si caratterizzano tanto per un'identità organizzativa, quanto per un'identità demografica preesistente, il comportamento entro l'organizzazione potrebbe essere coerente con l'identità organizzativa oppure con l'identità demografica. Dunque, il comportamento all'interno delle organizzazioni dipende da quale identità (organizzativa o demografica) diviene saliente. In particolare, quando vi è somiglianza delle persone rispetto a caratteristiche demografiche, l'identità organizzativa diviene saliente (si rafforzano i prototipi organizzativi dell'ingroup e l'attrazione sociale) e il comportamento organizzativo sarà coerente con essa; ciò però solo qualora vi sia coerenza tra norme della categoria demografica e del gruppo organizzativo. Se invece vi è differenza tra le persone rispetto alle categorie demografiche, ciò indebolirebbe l'appartenenza a tali gruppi, rendendo così più saliente l'identità organizzativa e di conseguenza rafforzando l'aderenza alle norme organizzative e il comportamento organizzativo; ciò però solo qualora vi sia un'armonia sociale tra le diverse categorie demografiche. Qualora invece le relazioni tra gruppi demografici siano conflittuali, l'identità demografica diverrebbe saliente e con essa si rafforzerebbe l'aderenza alle norme demografiche, anziché a quelle organizzative.

Un fenomeno spesso connesso con la sovrapposizione e coincidenza tra appartenenza di gruppo su base demografica e su base organizzativa è quello delle risposte stereotipiche verso i gruppi di minoranza. In particolare, la probabilità delle risposte stereotipiche aumenta quando c'è convergenza tra gruppo minoritario su base demografica e ruolo organizzativo: per esempio, con la classica sovrapposizione tra categoria femminile e ruolo di segretaria. Percezioni e comportamenti stereotipici, e relativo conflitto, possono essere ridotti aprendo a tutte le categorie demografiche la possibilità di accedere a tutti i ruoli (*crosscutting structure*) o favorendo una cultura organizzativa di pluralismo, in particolare favorendo un contatto intergruppi cooperativo che porti al riconoscimento di identità molteplici oppure di una comune identità di gruppo.

### **3.2.2. Conflitto di ruolo, rotazione, identità multiple**

Secondo tale approccio il riconoscimento, l'accettazione e la gestione di una duplice identificazione da parte delle persone che lavorano in un'organizzazione (sia con il sottogruppo di cui si fa parte, sia con l'intera organizzazione) favorirebbero relazioni armoniose e collaborative tra i sottogruppi che compongono quella data organizzazione. Vi sono ad esempio studi (Hornsey, Hogg, 1999) che dimostrano come le relazioni tra i sottogruppi diventino più armoniose quando l'identità dei sottogruppi e l'identità del gruppo superordinato sono entrambe salienti rispetto a quando una soltanto delle due è saliente. Sebbene muovendo da una prospettiva non esplicitamente di SIT/SCT, alcuni autori (e.g., Allen, 1996) sottolineano l'importanza di programmi quali quelli di *job rotation* per promuovere l'attenzione dei membri di un'organizzazione verso i differenti sottogruppi che la compongono, contemporaneamente a quella verso l'organizzazione nel suo complesso. Tali procedure porterebbero a enfatizzare sia le distinte identità di gruppo, sia l'identità organizzativa all'interno della quale le prime si trovano.

### **3.2.3. Fusioni organizzative**

Un caso particolare di struttura organizzativa è quella che deriva dalla fusione di due organizzazioni: in questi casi si verificano problemi particolari nelle dinamiche intergruppi (e.g., Hakansson, Sharma, 1996; Hogan, Overmyer-Day, 1994). Si tratta infatti di situazioni ove sono presenti due identità organizzative che devono "fondersi" in una (di solito quella che acquisisce), scontrandosi con tutti i problemi che derivano dalla presenza di identità multiple e dall'eventuale cambiamento dell'identità saliente.

Sono state fatte alcune considerazioni rispetto al successo di una fusione e sono state analizzate le variabili ritenute rilevanti in tali situazioni basandosi sulla prospettiva della SIT per lo studio delle relazioni intergruppi (e.g., Ellemers, 1993; Ellemers, Doojse, van Knippenberg, Wilke, 1992; Ellemers, van Knippenberg, de Vries, Wilke, 1988; Taylor, McKirnan, 1984; van Knippenberg, Ellemers, 1993; per strategie di risposta al cambiamento cfr. Lalonde, 1992; Terry, Callan, 1998; van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, de Lima, 2002). E' emerso che le persone fortemente identificate con l'organizzazione sarebbero molto più restie a cambiare e spaventate dal cambiamento in generale, mentre la volontà e la capacità di assumere una nuova identità organizzativa potrebbe aiutare in tali situazioni.

Rispetto alle fusioni aziendali, è stato riscontrato che i lavoratori reagirebbero meglio a una fusione se riuscissero a mantenere una duplice identificazione con le due divisioni organizzative, pre-fusione e post-fusione (van Leeuwen, van Knippenberg, 2003).

È stato inoltre analizzato il ruolo che lo status del proprio gruppo gioca nella reazione dei membri a tale particolare situazione di cambiamento organizzativo: effettivamente la percezione dello status, della permeabilità dei confini strutturali del gruppo e della similarità del gruppo sono importanti nel determinare le modalità di reazione verso il gruppo con cui ci si unisce e verso l'intero processo di cambiamento. In particolare se i gruppi di status inferiore percepiscono la differenza di status come legittima, nonché i confini tra i gruppi preesistenti come permeabili, risponderanno positivamente alla fusione; se invece i gruppi percepiscono le differenze di status come illegittime e i confini come non permeabili, risponderanno negativamente alla fusione. Al contrario, i gruppi di status superiore risponderanno negativamente in situazioni di confini permeabili tra i gruppi (Terry, Carey, Callan, 2001; Anastasio, Bachman, Gaertner, Dovidio, 1997; Gaertner, Dovidio, Bachman, 1996).

Le ricerche più recenti sulle fusioni hanno portato alla definizione del modello di conservazione dell'identità (*Preservation of Identity Model*, PIM; Van Leewen, 2001) secondo il quale i membri di un gruppo tendono a preservare il gruppo cui essi appartengono e quindi l'identificazione con esso. Tale tendenza porterebbe a una resistenza ai cambiamenti che avvengono nei gruppi, quali appunto, ad esempio, quelli causati da fusioni e acquisizioni. Alla base del modello si ritrovano due processi: il mantenimento della distinzione tra i sottogruppi all'interno della struttura dell'organizzazione post-fusione e la rappresentazione dell'*ingroup* basata sulla percezione della somiglianza tra il gruppo post-fusione e l'*ingroup* pre-fusione; in particolare più tali gruppi sono percepiti come simili, più sarà forte la percezione del mantenimento e della continuità dell'identità del gruppo pre-fusione. In sostanza tale modello considera il ruolo che il mantenimento dell'identità del gruppo pre-fusione e l'adattamento alla categoria superordinata del gruppo post-fusione giocano nell'influenzare l'identificazione e i comportamenti post-fusione.

Alcune ricerche sperimentali hanno tentato di verificare il modello (cfr. Steensma, Piek, 2003) anche se non sono emersi risultati chiari. Steensma, van Rijnsoever e van der Feen (2003), tentando di sopperire alla scarsa presenza di studi sul campo, hanno condotto uno studio correlazionale in alcune organizzazioni reduci da fusioni, verificando le seguenti ipotesi: l'identificazione pre-fusione con l'organizzazione è più forte di quella con la nuova organizzazione (post-fusione); più sono presenti caratteristiche dell'organizzazione originaria nella nuova organizzazione (post-fusione), più sarà forte l'identificazione con quest'ultima. Tali risultati implicano che per far sì che una fusione avvenga con successo le caratteristiche dei gruppi preesistenti dovrebbero essere preservate; tuttavia ciò riproporrebbe il problema della gestione delle differenze allo scopo di evitare i potenziali conflitti derivati dalla presenza di tali differenze. Probabilmente solo ulteriori approfondimenti empirici, rispetto a tali tematiche, potranno mettere in evidenza le migliori strategie per far fronte a tali aspetti

complessi e problematici che caratterizzano le organizzazioni, in misura sempre più frequente, nell'attuale scenario di globalizzazione dei processi produttivi e dei mercati.

### 3.3. Motivazione e performance lavorativa

La motivazione al lavoro, le prestazioni lavorative e la loro relazione sono oggetti di studio classici della ricerca sui comportamenti organizzativi. In particolare, si possono ricordare tre approcci che hanno analizzato la motivazione al lavoro (per una rassegna più ampia, cfr. Donovan 2001; in italiano, Avallone, 1994):

a) L'approccio più classico è basato sull'analisi delle variabili che si ritrovano alla base della spinta motivazionale e che sono identificate nelle categorie dei bisogni, dei motivi e dei valori. All'interno di tale approccio si ritrovano: il modello dello sviluppo sequenziale dei bisogni di Maslow (1943); la teoria ERG di Alderfer (1969); la teoria bifattoriale della motivazione al lavoro (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959); la teoria della motivazione al successo (McClelland, Atkinson, Clark, Lowell, 1953); la teoria dell'orientamento alla giustizia ed equità di Adams (1965) e i successivi sviluppi (Walster, Berscheid, Walster, 1973; per una rassegna completa degli sviluppi successivi cfr. Greenberg, 1987).

b) L'approccio della scelta cognitiva si basa su variabili di tipo cognitivo per spiegare e analizzare la motivazione: gli individui, nella scelta dei compiti e del livello di impegno profuso per compiere un'azione, sono influenzati da aspettative soggettive e valutazioni soggettive delle conseguenze della stessa azione. In tale approccio ritroviamo, per esempio, la teoria dell'aspettativa di Vroom (1964), la teoria dell'orientamento al futuro di Raynor (1978), la teoria dell'attribuzione di Weiner (1986).

c) L'approccio costruttivista dell'autoregolazione, che analizza i processi che mediano cognizioni ed emozioni e che guidano l'allocazione di tempo e risorse per il raggiungimento di un obiettivo. In tale approccio ritroviamo: l'approccio dell'apprendimento sociale (Bandura, 1977) basato sulla capacità di autoregolazione degli individui (che gioca un ruolo chiave nel modificare i comportamenti) e sulle aspettative di efficacia delle proprie azioni (*self - efficacy expectations*; Bandura, 1982; Kanfer, 1990); il modello del *Goal Setting* (Locke 1967, Locke, Latham, 1990) che analizza la relazione tra obiettivi, intenzione e prestazione e, in particolare, le specifiche caratteristiche degli obiettivi che influenzano il livello di impegno e, dunque, la prestazione lavorativa (*performance*).

Sulla scorta dei modelli teorici e dei risultati delle ricerche più recenti sulla motivazione, l'attenzione degli studiosi dei contesti lavorativi e organizzativi si è concentrata maggiormente sul legame tra motivazione e *performance*; la *performance* lavorativa è, infatti, influenzata da diverse variabili tra le quali anche i diversi tipi di motivazione. È stato riscontrato che uno dei fattori più rilevanti nell'influenzare la *performance* è la motivazione a svolgere bene il lavoro (van Knippenberg, 2000). Partendo dalla considerazione che ogni individuo che fa parte di un'organizzazione sviluppa un'identificazione a vari livelli (gruppo di lavoro, dipartimento, organizzazione complessiva), l'approccio della SIT/SCT può aiutare a comprendere come l'identificazione possa influenzare il comportamento organizzativo e, in particolare, la motivazione al lavoro e le prestazioni lavorative. Infatti l'identificazione implica un senso di unità con il gruppo oggetto di identificazione: ciò porta le persone ad assumere il punto di vista del gruppo e a interiorizzare gli obiettivi e gli interessi del gruppo (Dutton et al., 1994). Così l'identificazione sarà generalmente associata alla motivazione a raggiungere gli obiettivi del gruppo e a impegnarsi per gli interessi del gruppo.

In realtà nella relazione tra identificazione e motivazione interviene la variabile salienza dell'identità sociale: infatti è stato riscontrato che l'influenza dell'identificazione sulla motivazione e l'influenza di quest'ultima sull'impegno a livello di gruppo dipende dal

livello di salienza dell'identità organizzativa (Haslam, 2001). Secondo tale modello bisognerebbe distinguere la motivazione a impegnarsi per la collettività dalla motivazione, più generale, a svolgere bene il proprio lavoro: infatti l'identificazione sarebbe positivamente correlata con la motivazione al lavoro solo se il raggiungimento di una prestazione elevata è percepito come positivo per gli interessi della collettività. Bisogna inoltre fare un distinguo tra i vari livelli dell'organizzazione, poiché gli standard richiesti a livello dell'unità di lavoro e quelli richiesti dall'organizzazione possono essere differenti o, addirittura, in contrapposizione; in tali casi giocherà un ruolo più rilevante l'unità con cui vi è maggiore identificazione.

Una conclusione generale è che in situazioni di salienza dell'identità sociale e nelle quali gli obiettivi e gli interessi siano percepiti come appartenenti al gruppo oggetto di identificazione, l'identificazione influenzerebbe la motivazione al lavoro e, di conseguenza, le prestazioni.

Un'altra variabile che è stata inserita nel modello è quella del controllo volontario sulla prestazione: è stato infatti riscontrato che la motivazione al lavoro influenza la prestazione nella misura in cui gli individui hanno un controllo volontario su di essa (van Knippenberg, 2000).

Alcuni autori hanno inoltre distinto la prestazione legata al compito e quella legata al contesto (*task performance* e *contextual performance*): la prima si riferisce alla prestazione fornita sulla base degli standard richiesti, la seconda invece è composta da tutti quei comportamenti che supportano l'ambiente organizzativo, sociale e psicologico in cui si manifestano tali prestazioni legate al compito (ad esempio comportamenti di supporto agli altri, comunicazione, comprensione; Organ, 1997; Borman, Motowidlo, 1993; Moorman, Blakely, 1995; Organ, 1988). Dal momento che le prestazioni legate al contesto sono maggiormente sotto il controllo della volontà, gli effetti dell'identificazione dovrebbero essere maggiori su questo tipo di prestazione.

Le ricerche derivate da quest'ultimo modello di analisi della motivazione in relazione alla performance hanno studiato la relazione tra l'identificazione e le tre variabili del modello: motivazione al lavoro, prestazione legata al compito e prestazione legata al contesto. In particolare van Knippenberg e van Shie (2000) in uno studio su dipendenti di un'università, analizzando la relazione tra l'identificazione con l'organizzazione e la motivazione al lavoro, hanno riscontrato che l'identificazione con il gruppo di lavoro ha una relazione significativa con la motivazione al lavoro; inoltre sia l'identificazione con il gruppo di lavoro sia l'identificazione con l'organizzazione presentano una relazione significativa con il livello di coinvolgimento con il lavoro. Ciò confermerebbe dunque l'esistenza di un legame tra l'identificazione e la motivazione a approfondire impegno sul lavoro.

James e Greenberg (1989) hanno condotto uno studio sul ruolo della salienza dell'identità sociale e della percezione che una performance (*task performance*) superiore sia in linea con gli interessi del gruppo; tale studio è stato replicato da Worchel, Rothgerber, Day, Hart e Butemeyer (1998) aggiungendo e misurando la variabile identificazione. Entrambi questi studi hanno evidenziato che l'identificazione fa aumentare la motivazione al lavoro e la prestazione rispetto al compito, se l'identità sociale è saliente e la performance superiore è percepita come utile agli interessi del gruppo.

Van Leeuwen e van Knippenberg (1999) hanno inoltre dimostrato, tramite uno studio sperimentale, come l'identificazione possa portare a vivere gli interessi del gruppo come se fossero interessi personali (*social self-interest*). In particolare il livello delle prestazioni (*task performance*) era superiore per coloro che si identificavano maggiormente con il proprio gruppo di lavoro e l'effetto era più forte per i membri del gruppo che mostravano un orientamento maggiore verso se stessi piuttosto che verso gli altri (*pro-self vs. pro-social*). Da tali risultati deriva dunque che: l'identificazione

influenza maggiormente la performance delle persone che tendono a concentrarsi sui propri interessi in quanto la forte identificazione porta le persone a percepire gli interessi della collettività come propri e a interiorizzarli.

Van Knippenberg e Sleebos (1999) hanno inoltre riscontrato, tramite due studi correlazionali svolti su dipendenti universitari, che l'identificazione è correlata positivamente con le prestazioni di tipo contestuale misurate tramite metodi *self-report* (*contextual performance*, operazionalizzate come comportamenti altruisti e conformi al gruppo). Sebbene si tratti di risultati ottenuti da valutazioni basate su autodescrizioni viene così comunque dimostrata anche l'esistenza di un legame tra l'identificazione e le prestazioni legate al contesto.

Prendendo in considerazione il modello del *goal-setting* (Locke, Latham, 1990; cfr. anche O'Leary-Kelly, Martocchio, Frink, 1994), gli aspetti motivanti che influenzano le prestazioni si ritrovano anche nella modalità di definizione degli obiettivi e in alcune caratteristiche specifiche degli obiettivi stessi. Sulla base dei risultati ottenuti dall'applicazione di tale approccio è stato, infatti, sottolineato come la definizione di obiettivi chiari e specifici abbia effetti positivi sulle prestazioni sia delle singole persone, sia dei gruppi. Tale approccio considera come elementi centrali aspetti quali l'esplicitazione e la condivisione degli obiettivi, la rilevanza del raggiungimento dell'obiettivo, la percezione della/delle persone che assegnano gli obiettivi da raggiungere, la presenza di *feedback* frequenti sulle prestazioni e così via. Tutti questi elementi sono riconducibili, oltre che alla dimensione individuale, alla dimensione di gruppo che, nel caso di contesti lavorativi/organizzativi, si può ritrovare nel gruppo di lavoro o unità/reparto.

E' dunque particolarmente interessante e appropriato analizzare tali elementi legati alla dimensione di gruppo e ai processi di appartenenza al gruppo applicando il punto di vista della SIT/SCT (per un'analisi dei processi organizzativi e della motivazione centrata più sulla dimensione di gruppo e legata ai processi di identificazione, cfr. anche Haslam, Powell, Turner, 2000). Per questi motivi recentemente alcuni ricercatori hanno orientato i propri studi sulle relazioni tra l'identificazione, le modalità utilizzate nella definizione degli obiettivi e le prestazioni ottenute (Wegge, Haslam, 2003). Ad esempio, Wegge (2000) ha analizzato le relazioni tra il *goal-setting* in un gruppo, la salienza dell'identità sociale e il livello di identificazione. L'autore ha riscontrato come il fatto di stabilire obiettivi in modo chiaro e coinvolgente aumenti la salienza dell'identità sociale e incrementi l'identificazione con il gruppo; il fatto di stabilire obiettivi di gruppo genera, dunque, una motivazione a fornire una buona prestazione che si basa sull'identità sociale e sui processi a essa collegati.

Ancora una volta viene ribadita, dunque, l'influenza che la dimensione sociale del gruppo e i fenomeni legati all'appartenenza al gruppo hanno sui fenomeni organizzativi e lavorativi.

### **3.4. Sviluppi e applicazioni ulteriori.**

Oltre alle tematiche presentate in modo più dettagliato nei paragrafi precedenti, esistono altri fenomeni, legati al mondo delle organizzazioni e del lavoro, trattati secondo la prospettiva della SIT/SCT. Ad esempio, tramite alcune ricerche è stata analizzata la comunicazione interna alle organizzazioni secondo una prospettiva che mette in evidenza la relazione tra alcuni aspetti della comunicazione e variabili quali il contesto e la struttura sociale, nonché l'identità sociale e alcuni processi psicologici collegati. In particolare, un aspetto studiato nell'ambito della comunicazione riguarda l'utilizzo delle nuove tecnologie per la comunicazione interna alle organizzazioni, come la posta elettronica e internet. L'utilizzo di una prospettiva come la SIT/SCT mostra come i processi di identificazione sociale siano fortemente implicati in ogni forma di comunicazione (addirittura in misura maggiore nelle forme di comunicazione mediata

da nuove tecnologie). In particolare, i ricercatori sottolineano il fatto che l'identità sociale gioca un ruolo fondamentale nei fenomeni comunicativi fornendo un quadro di riferimento comune per le diverse forme di interazione e di comportamento di gruppo (cfr. ad esempio Postmes, 2003; Ellemers, Haslam, Platow, van Knippenberg, 2003). Rispetto all'applicazione della SIT/SCT alla comunicazione organizzativa si ritrova, tuttavia, uno scarso numero di ricerche per lo più basate su metodologie non tradizionali o su analisi approfondite di singoli casi e pertanto non completamente generalizzabili. Altre tematiche, ancora poco studiate empiricamente nonostante siano particolarmente rilevanti per chi opera in contesti lavorativi, riguardano tutti quegli aspetti legati alla gestione delle differenze tra persone e gruppi come pure alla gestione del cambiamento all'interno delle organizzazioni (cfr. par. 3.2.3.). Si può dunque affermare che, nonostante il modello teorico di riferimento basato sui processi legati alle relazioni intergruppi sia stato definito chiaramente e confermato empiricamente, emerge la necessità di nuove verifiche empiriche condotte proprio in situazioni e contesti organizzativi reali.

### **3.5. Conclusioni**

In conclusione si evince che sia i modelli teorici sia la ricerca che applicano la prospettiva SIT/SCT a tematiche organizzative hanno prodotto numerosi risultati nell'arco dei quindici anni che hanno seguito il primo contributo fornito da Ashfort e Mael (1989). Da un lato, il lavoro degli studiosi si è orientato nella direzione della verifica dei principali presupposti della SIT/SCT, quali per esempio: l'esistenza e la rilevanza dell'identità sociale e dei processi di identificazione anche a livello organizzativo; la rilevanza di aspetti cognitivi quali la prototipicità e la salienza per l'emergere di un leader e per la sua valutazione (aspetto che verrà affrontato nel prossimo capitolo); la distinzione tra *ingroup* e *outgroup* anche all'interno della stessa organizzazione, etc. Dall'altro lato è stata ampliata la gamma dei fenomeni organizzativi ai quali applicare tale prospettiva (casi di fusioni aziendali; gestione del cambiamento da parte del leader; gestione delle differenze; motivazione, etc.).

In tutti questi casi è stato ribadito il ruolo cruciale giocato dalle variabili psicologico-sociali rispetto ad altri approcci i quali, tradizionalmente, hanno dato rilevanza maggiore a variabili di tipo individuale.

Ciò consente, dunque, l'ampliamento del raggio di azione della ricerca psicologico-sociale anche a contesti quotidiani; le "domande" provenienti da questi contesti possono essere così affrontate in termini di dinamiche intragruppo e intergruppi. Tali nuove occasioni d'applicazione portano, inoltre, a un affinamento e a uno sviluppo della stessa teoria, nel tentativo di rispondere alle "richieste" di intervento.

*“Se richiedi alle persone di sviluppare certi valori, devi prima di tutto farlo tu stesso. Se richiedo disciplina, devo essere disciplinato io stesso. Se mi aspetto che gli altri siano preparati, devo essere preparato anch’io. Dunque, la cosa più importante è lavorare duro e sperare che la gente segua il tuo esempio e capisca che è così che si realizza qualcosa”.*

Cristoph von Dohnanyi, direttore musicale della Cleveland Orchestra e direttore principale della Philharmonic Orchestra.

#### **4. LEADERSHIP E SIT/SCT**

La leadership, classico oggetto di indagine della psicologia sociale all’interno del più vasto quadro di riferimento della ricerca sui piccoli gruppi e sui processi intragruppo, negli ultimi decenni è divenuta oggetto di indagine di discipline esterne alla psicologia sociale come la psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Hogg (2001a, 2001b) ha proposto un modello di leadership basato sull’identificazione sociale il quale, al contrario di altri modelli, prende specificamente in considerazione la dimensione di gruppo e le dinamiche che si instaurano in situazioni di gruppo.

Tradizionalmente, infatti, i modelli sulla leadership si sono concentrati o sulle caratteristiche di personalità o su elementi situazionali. Una terza ipotesi di tipo interazionista, la teoria della contingenza di Fiedler (1965, 1971), cerca invece di spiegare la leadership con entrambe le caratteristiche: uno stile di comportamento individuale e una situazione favorevole a tale stile. Un’ipotesi più recente è quella che vede la leadership come un risultato dell’interazione tra leader e seguaci in una prospettiva transazionale (Bass, 1990; Hollander, 1985; Lord, Maher, 1991; Nye, Simonetta, 1996) e, all’interno di quest’ultima, quella sulla leadership trasformazionale per cui un leader capace riesce a coinvolgere e a motivare allo scopo di perseguire obiettivi comuni trasformando quindi l’organizzazione (Bass, 1990; Bass, Avolio, 1993; Mowday, Sutton, 1993).

Parallelamente la psicologia sociale, soprattutto di stampo cognitivista, si è focalizzata sui processi cognitivi nei quali è coinvolta la dimensione sociale, in generale e quindi anche relativamente alle problematiche connesse alla leadership. In particolare, nell’ambito della teoria della leadership implicita (Hollander e Julian, 1969), si è sviluppata la teoria della categorizzazione del leader (Lord, Foti, De Vader, 1984; Nye, Forsyth, 1991; Palich, Hom, 1992; Rush, Russel, 1988; Nye, Simonetta, 1996), secondo la quale le persone hanno un’idea, definita in termini di schemi cognitivi, rispetto a come un leader dovrebbe comportarsi in determinate situazioni e rispetto ai possibili tipi di leader. I “buoni leader” sarebbero dunque coloro che hanno le caratteristiche di quella determinata categoria di leader che meglio si adatta alle richieste di una certa situazione (leader stereotipici). In quest’ottica dunque la leadership sarebbe legata a processi cognitivi individuali, più che a proprietà strutturali di un gruppo né ad aspetti psicologici legati all’appartenenza a un gruppo (Hogg, 1996).

Questi sono solo alcuni dei tanti modelli proposti per spiegare la leadership. Quel che preme sottolineare è che tutti i modelli appena citati omettono sistematicamente un’adeguata considerazione dei processi connessi con le appartenenze di gruppo e con le relazioni intergruppi, evidenziate e studiate nell’ambito della psicologia sociale (cfr. Doise, 1976), avendo privilegiato un’ottica intraindividuale o, tutt’al più, interpersonale.

##### **4.1. Il modello di analisi della leadership secondo la teoria dell’identità sociale (SIMOL)**

Un modello di analisi della leadership più complesso, e completo, dovrebbe comunque prendere in considerazione il ruolo giocato dall’appartenenza a un gruppo, o categoria sociale, e quindi dalla struttura delle conseguenti identificazioni sociali e delle relazioni intergruppi. In particolare, in un’ottica di SIT e SCT, diventa importante considerare i processi di autocategorizzazione e di depersonalizzazione, che a loro volta si ritrovano

alla base dei processi di identificazione sociale, dei comportamenti attuati all'interno di un gruppo e delle relazioni intergruppi. Secondo Hogg (2001), infatti, i leader emergono, stabiliscono e mantengono la loro posizione, risultano efficaci, e così via, solo in quanto esistono processi cognitivo-sociali che consentono un'interdipendenza tra leader e seguaci all'interno di una struttura di gruppo. In particolare egli definisce i processi che sono alla base dell'emergenza della figura del leader all'interno di un gruppo. Tali processi fanno sì che le persone (leader e seguaci):

a) concepiscono loro stesse in termini di caratteristiche specifiche di un determinato gruppo (in questo processo sono implicati: l'autocategorizzazione e l'identificazione con il prototipo dell'*ingroup*);

b) assimilino le proprie cognizioni e i propri comportamenti, i propri pensieri e le proprie azioni, alle caratteristiche del gruppo (in questo processo è implicata la depersonalizzazione, cognitiva e comportamentale, basata sul prototipo dell'*ingroup* che produce percezioni, atteggiamenti, sentimenti e comportamenti stereotipici);

c) percepiscano gli altri secondo logiche di appartenenza all'*ingroup* o all'*outgroup* (in questo processo sono implicati i prototipi dell'*ingroup* o dell'*outgroup* e l'omogeneità stereotipica).

Secondo la prima formulazione della teoria dell'identità sociale della leadership (Hogg, 2001), per un leader diviene dunque essenziale possedere le caratteristiche prototipiche del gruppo psicologicamente saliente: ciò vale a dire che il leader deve essere un membro prototipico del gruppo al quale i seguaci appartengono (leader prototipico). Tale caratteristica diviene importante come l'essere carismatico o il possedere altre caratteristiche individuali corrispondenti a un particolare tipo di leader "ideale" (leader stereotipico). Alla base dell'emergenza della leadership vi sarebbero i processi cognitivi e psicologici di categorizzazione del Sé e di depersonalizzazione basata sulla prototipicità. E' dunque fondamentale per il leader possedere tutte quelle caratteristiche che rispecchiano il prototipo e che tutti i membri di quel gruppo o di quella categoria sociale vedono come idealmente tipiche di qualunque membro appartenente, sia esso/essa il leader o un seguace.

I processi cognitivo-sociali coinvolti sono tre.

a) *Categorizzazione del Sé o Autocategorizzazione*. All'interno di un gruppo vengono messe in risalto le persone che presentano caratteristiche più prototipiche, diventando punto di riferimento per gli altri membri del gruppo (si verifica una depersonalizzazione nella valutazione di atteggiamenti e comportamenti). Il leader incarna dunque atteggiamenti, valori, e attua comportamenti, che rispecchiano quelli prototipici per il gruppo e attraverso ciò risulta influente ma senza esercitare attivamente l'influenza.

b) *Attrazione Sociale*. I membri più prototipici ricevono maggiore approvazione di coloro che risultano meno prototipici; se i prototipi sono unanimemente condivisi, anche i membri più prototipici sono apprezzati all'unanimità. Ciò porta al consenso sulla valutazione positiva dei leader e all'attrazione sociale, al rafforzamento della sua prototipicità e quindi della sua attrazione sociale, e alla conferma della sua maggiore popolarità, che stabilisce così la differenza di status e prestigio tra la posizione di leader e quella degli altri membri del gruppo.

c) *Attribuzione*. I membri del gruppo attribuiscono i comportamenti del leader più alle sue caratteristiche di personalità che alla posizione prototipica da lui/lei assunta all'interno del gruppo. Il consenso e l'attrazione sociale che il leader presenta, e la conseguente influenza sugli atteggiamenti e comportamenti altrui, sono viste come caratteristiche della sua personalità carismatica e non della prototipicità che egli possiede, leggendo in tal modo le caratteristiche prototipiche più come aspetti personali che relativi all'appartenenza al gruppo (Ross, 1977; Gilbert, Jones, 1986; Gilbert, Malone, 1995; Trope, Liberman, 1993).

Tali processi consentono al membro prototipico di divenire un leader capace di essere attivo e innovativo nell'esercitare l'influenza e nell'affermare la propria posizione e capacità. In tutto ciò un ruolo determinante è giocato però dalla salienza dell'identità sociale: in particolare più aumenta la salienza del gruppo, più l'efficacia percepita del leader è determinata dalla prototipicità e meno dal possesso di caratteristiche individuali tipiche del leader (stereotipicità). In sostanza secondo tale modello, dal momento in cui le persone si identificano in modo molto forte con un gruppo, tutte le percezioni e valutazioni della leadership sarebbero maggiormente influenzate dalla prototipicità; in tali condizioni è dunque più probabile che i membri più prototipici emergano come leader e vengano valutati come più efficaci. Il modello di analisi della leadership basato sulla teoria dell'identità sociale è stato definito recentemente come *Social Identity Model Of Leadership* (SIMOL; cfr Hogg, van Knippenberg, 2003; van Knippenberg, Hogg, 2003a).

#### **4.2. Ricerche e linee di sviluppo nel SIMOL**

Le ricerche che mirano a verificare tale modello rispetto al processo di emergenza e di approvazione della leadership si sono concentrate in particolare sul ruolo giocato dagli aspetti della salienza e della prototipicità che stanno alla base dell'identificazione con il gruppo.

Per esempio, Hains, Hogg e Duck (1997) in laboratorio riscontrano che quando l'appartenenza di gruppo è saliente si verifica una maggiore identificazione con il gruppo e il leader prototipico viene appoggiato e valutato come molto più efficace rispetto a quello non prototipico; invece, in condizioni di bassa salienza dell'appartenenza di gruppo, le persone non valutano differenzialmente l'efficacia del leader prototipico e di quello non prototipico.

Questo legame, tra prototipicità di gruppo da parte del leader e positività della valutazione dell'efficacia del leader stesso, è confermato anche in altri studi: condotti sia variando leggermente le procedure di manipolazione pur rimanendo in contesto di laboratorio (e.g., Hogg, Hains, Mason, 1998; Duck, Fielding, 1999), sia condotti sul campo (e.g., Fielding, Hogg, 1997).

In alcuni di questi studi, inoltre, emergono alcune ulteriori evidenze che sembrerebbero suffragare altri elementi del modello teorico: per esempio, la percezione di efficacia del leader, soprattutto per le persone che presentano alti livelli di identificazione, dipenderebbe anche dall'attrazione sociale (Fielding, Hogg, 1997).

Platow, Reid e Andrew (1998) dimostrano la rilevanza della salienza del contesto intergruppi per la valutazione del leader: i leader che favoriscono l'*ingroup*, sia tramite giustizia distributiva sia tramite giustizia procedurale, vengono infatti approvati maggiormente in condizioni di elevata salienza del gruppo (contesto intergruppi vs. interpersonale).

Rifacendosi alla prospettiva dei *social dilemmas* (una situazione di interdipendenza in cui si crea un conflitto tra l'interesse individuale e l'interesse della collettività) e del modello del valore di gruppo (Tyler, Lind, 1992), Van Vugt e de Cremer (1999) constatano che quando persone fortemente identificate con il proprio gruppo devono confrontarsi con un dilemma sociale preferiscono un leader che condivide i valori del gruppo e credono che esso sia realmente più efficace (ancora una volta si tratta di un leader prototipico, in quanto presenta, nel caso specifico, valori prototipici per il gruppo). Van Vugt e de Cremer (2002) riscontrano poi che i membri di un gruppo sono più cooperativi con un leader che presenta una maggiore identificazione con il gruppo piuttosto che con un leader che è meno identificato col gruppo; ciò varrebbe soprattutto per coloro che hanno una forte identificazione con il gruppo. In questo caso si riscontra anche un effetto di mediazione dovuto all'attrazione sociale, coerentemente con quanto previsto dal modello.

Foddy e Hogg (1999) dimostrano inoltre che in situazioni in cui i leader devono gestire una risorsa insufficiente, coloro i quali sono maggiormente identificati tendono a essere più oculati nel suo utilizzo e dunque risultano più efficaci. Recentemente van Knippenberg e van Knippenberg (2005) hanno svolto alcuni studi per verificare l'esistenza di un effetto moderatore del sacrificio personale del leader sulla relazione tra prototipicalità e percezione della sua efficacia. Allo scopo, quindi, di testare se questi effetti erano più forti in condizioni di minore prototipicalità, rispetto a una condizione di maggiore prototipicalità, manipolando la variabile prototipicalità è stato chiesto ai partecipanti di indicare quanto considerassero il loro capo un membro rappresentativo del proprio gruppo. I risultati hanno dimostrato che la tendenza del capo a sacrificarsi in prima persona aveva effetti positivi sulla percezione della sua efficacia, ma che questi effetti erano moderati, come atteso, dalla prototipicalità del capo.

Dunque, rispetto al modello di leadership postulato da Hogg (1996, 2001a, 2001b) sembra sostanzialmente verificato che, in un contesto ove la dimensione intergruppi è saliente e le persone si identificano più fortemente col proprio gruppo, la prototipicalità del leader esercita effetti significativi sulla percezione e valutazione dell'efficacia del leader.

Recentemente le concettualizzazioni sul modello di analisi della leadership applicato al mondo delle organizzazioni e basate sulla Teoria dell'Identità Sociale e i risultati delle ricerche svolte sono stati ricomprese all'interno del modello SIMOL (*Social Identity Model of Organizational Leadership*; cfr. Hogg e van Knippenberg, 2003). Alla luce delle ricerche svolte e dei suggerimenti di ampliamento delle linee di ricerca precedentemente esposte (Hogg, 2001) le principali tematiche studiate all'interno del SIMOL sono state così sintetizzate:

- a) le differenze tra leader dell'*ingroup* vs. leader dell'*outgroup*; o tra leader prestabilito vs. leader eletto;
- b) gli atteggiamenti e i comportamenti del leader verso il gruppo (*commitment* e giustizia procedurale; favoritismo verso l'*ingroup*, cfr. Duck, Fielding, 2003);
- c) i comportamenti prototipici e orientati verso il gruppo da parte del leader (studi sulle tattiche di influenza del leader);
- d) il legame tra la prototipicalità e le diverse caratteristiche evidenziate da altre teorie sulla leadership (per esempio Carismatica/Trasformativa);
- e) le differenze demografiche e l'esclusione delle minoranze (cfr. *glass ceiling effect*);
- f) la stabilità della leadership, la gestione del prototipo e il paradosso della prototipicalità (percezione della suddivisione in due gruppi);
- g) il cambiamento e la gestione del cambiamento.

Concludendo si può affermare che le ricerche che hanno studiato l'applicazione della SIT/SCT alla leadership hanno sostanzialmente verificato il modello centrale del SIMOL che vede la variabile prototipicalità del leader come una variabile fondamentale (in situazioni di alta salienza dell'identificazione con il gruppo) implicata nei processi di definizione del leader all'interno di un gruppo e nella percezione che gli altri membri del gruppo hanno del leader. Tuttavia vi sono, a tutt'oggi, diversi elementi del modello che non sono ancora stati dimostrati empiricamente.

Hogg (2001) prospetta, a tale proposito, alcune linee di sviluppo che la ricerca dovrebbe approfondire all'interno di tale modello di leadership.

- a) *La leadership e le sue implicazioni nelle relazioni intergruppi*. Il leader, essendo una figura centrale per il gruppo di appartenenza ed essendo implicato in tutti i processi di competizione e di conflitto, di comunicazione e negoziazione con gli altri gruppi, potrebbe influenzare o addirittura manipolare le opinioni,

rappresentazioni, idee etc. che i membri dell'*ingroup* hanno rispetto agli altri gruppi. Ciò allo scopo di sottolineare le caratteristiche prototipiche che egli/ella possiede e dunque mantenere la sua posizione di prototipicalità all'interno del gruppo.

- b) *La leadership e il bisogno di riduzione dell'incertezza.* Secondo la SIT/SCT in situazioni di incertezza soggettiva le persone sarebbero portate a identificarsi con un gruppo, a ricercare prototipi chiari, consensuali e definiti; inoltre verrebbero rifiutati i membri devianti e verrebbero attribuite al leader caratteristiche di forte carismaticità. Tutte queste condizioni favorirebbero un tipo di leadership basata sulla prototipicità che ridurrebbe dunque la percezione di incertezza. I gruppi di culto sono un esempio di gruppo con una leadership fortemente caratterizzata dalla prototipicità. Inoltre i leader possono gestire in modo strategico l'incertezza per esempio aumentandola (come ad esempio in situazioni di crisi economica o di conflitto militare) e definendo contemporaneamente un'identità sociale basata su prototipi che corrispondono alle caratteristiche da loro possedute. Ne deriverebbe un'influenza diretta della riduzione dell'incertezza, operata dalla prototipicalità del leader, sul consenso che il leader riceve dagli altri membri del gruppo.
- c) *La relazione tra leadership, potere ed influenza.* Tipicamente, la leadership si definisce come un processo di influenza sugli altri che porta al raggiungimento di obiettivi di tipo collettivo. Può tuttavia accadere che i leader utilizzino il potere derivato dalla propria posizione in modo strumentale e coercitivo. Ma, secondo il SIMOL, il leader prototipico potrebbe essere addirittura incapace di (nel senso di non possedere le capacità per o di non volere attivamente) esercitare il potere sugli altri membri del gruppo. Inoltre, alla situazione di alta prototipicalità del leader è associata una forte identificazione con il gruppo; ogni comportamento negativo verso i membri del gruppo sarebbe dunque vissuto come un attacco diretto al Sé. In alcune situazioni avviene però un cambiamento nella relazione leader-gruppo, dovuto alla differenza di status: tale relazione interna al gruppo porterebbe alla distinzione in due gruppi e quindi a una relazione intergruppi basata sulla differenza di status (leader vs. seguaci). Questa distinzione porterebbe all'attivazione di comportamenti, all'interno del proprio gruppo, associati a processi quali, per esempio, la stereotipizzazione e la discriminazione sociale. In tali situazioni il leader sarebbe portato a percepire gli altri membri del gruppo in modo stereotipico e minaccioso e a esercitare il potere in modo coercitivo (Hogg, Reid, 2001; Hogg, 2001). Il leader metterebbe in atto, così, strategie repressive tipiche dei gruppi dominanti per proteggere il proprio status (Hogg, Abrams, 1988; Tajfel, Turner, 1979). Potrebbe inoltre accadere che il leader, pur essendo influente in quanto incarna il prototipo del gruppo, non definisca procedure ottimali per il processo di presa di decisione (favorendo così il fenomeno del *groupthink*; Janis, 1972): in tale situazione i gruppi caratterizzati da una forte coesione definirebbero regole non ottimali per la presa di decisione che porterebbero a decisioni inadeguate (Hogg, Hains, 1998; Turner, Pratkanis, Probasco, Leve, 1992). Altro aspetto negativo è dato dall'esclusione o, quantomeno, dalla grande difficoltà alla quale andrebbero incontro le minoranze sociali nell'assumere il ruolo di leader in un gruppo (cfr. il cosiddetto effetto del soffitto di vetro o *glass ceiling effect*; Eagly, Karau, Makhijani, 1995; Rudman, Glick, 1999). Ciò è vero soprattutto quando vi è un livello elevato di coesione e di identificazione con l'organizzazione e in condizioni di forte incertezza (per esempio, in corrispondenza di crisi economica; Hogg, Terry, 2000; per risultati recenti cfr. Hogg, Fielding, Johnston, Masser, Russell, Svensson, 2001; cfr. anche Hogg, 2001a, 2001b).

Concludendo si può affermare che le ricerche che hanno studiato l'applicazione della SIT/SCT alla leadership hanno sostanzialmente verificato l'assunto centrale del modello (SIMOL) che vede la variabile prototipicalità del leader come una variabile fondamentale (in situazioni di alta salienza dell'identificazione con il gruppo) implicata nei processi di definizione del leader all'interno di un gruppo e nella percezione che gli altri membri del gruppo hanno del leader. Per quanto riguarda le ipotesi derivate da tale modello di base, la ricerca sta progredendo nella direzione della verifica della rilevanza di altri importanti processi psicologico-sociali implicati nei fenomeni di esercizio della leadership in un gruppo. In particolare, è attualmente al centro dell'attenzione della ricerca internazionale sul SIMOL il ruolo giocato dal bisogno di riduzione di incertezza: ciò poiché esso rappresenta, a fianco del bisogno di mantenimento dell'autostima, la parte motivazionale del modello e dunque, come già notato poco sopra, una delle priorità nell'agenda della ricerca empirica per l'avanzamento del modello (Hogg, 2001a).

#### **4.3. Leadership, bisogno di riduzione dell'incertezza e bisogno di chiusura cognitiva**

Hogg (2001a) propone alcuni sviluppi per la ricerca e l'approfondimento di ulteriori aspetti all'interno del SIMOL, in particolare rispetto all'ipotesi del bisogno di riduzione dell'incertezza. Secondo il modello della SIT/SCT in situazioni di incertezza soggettiva le persone sarebbero portate a identificarsi con un gruppo e a ricercare prototipi chiari, consensuali e definiti; inoltre verrebbero rifiutati i membri devianti e verrebbero attribuite al leader caratteristiche di forte carismaticità. Tutte queste condizioni favorirebbero un tipo di leadership basata sulla prototipicalità la quale consentirebbe di ridurre la percezione di incertezza. I gruppi di culto (per esempio le sette religiose etc.) sono un esempio di gruppo con una leadership fortemente caratterizzata dalla prototipicalità. Inoltre è possibile che i leader arrivino a gestire in modo strategico l'incertezza, per esempio aumentandola (portando a una crisi economica o a una guerra) e definendo contemporaneamente un'identità sociale basata su prototipi che corrispondono alle caratteristiche da essi possedute. Ne deriverebbe un'influenza diretta della riduzione dell'incertezza sul consenso che il leader riceve dagli altri membri del gruppo. L'ipotesi del bisogno di riduzione dell'incertezza non è stata completamente approfondita empiricamente: le poche ricerche in proposito si sono concentrate sui legami con gli aspetti cognitivi legati alla categorizzazione postulati all'interno del modello generale (cfr. Grieve, Hogg, 1999). Sembrano dunque ancora poco esplorati, a livello di ricerca, tutti quegli aspetti legati all'applicazione del modello a specifici oggetti di studio come, per esempio, la leadership.

Hogg e colleghi (Hogg, 2000; Grieve, Hogg, 1999; Mullin, Hogg, 1998) hanno dimostrato che il desiderio di ridurre l'incertezza può spingere le persone a far riferimento alla propria appartenenza a un gruppo poiché la condivisione della realtà sociale con gli altri membri del gruppo (cioè le rappresentazioni dei prototipi del gruppo) ridurrebbe l'incertezza. Conseguentemente il desiderio di ridurre l'incertezza può rendere i membri del gruppo più sensibili alla prototipicalità del leader rispetto al gruppo. Se l'incertezza rappresenta un fattore che stimola la preferenza per un leader prototipico, la presenza di una caratteristica quale la sensibilità all'incertezza e la tendenza a evitarla potrebbe aumentare tali preferenze. In particolare, se il desiderio di ridurre l'incertezza spinge le persone a far riferimento alla prototipicalità del gruppo, le persone che presentano un forte desiderio di ridurre l'incertezza dovrebbero fare maggiormente riferimento alla prototipicalità del gruppo.

Il desiderio di ridurre l'incertezza può essere definito tramite la variabile "bisogno di chiusura cognitiva" (Kruglanski, Webster, 1996): vale a dire, il desiderio che vi sia una risposta certa e definita a una domanda e che vi sia possibilità di fuga di fronte a

situazioni ambigue. Tale costrutto è stato definito sia come una variabile disposizionale o individuale (Webster, Kruglanski, 1994), sia come variabile situazionalmente determinata da differenti condizioni quali, ad esempio, la pressione temporale (Kruglanski, Freund, 1983), o il rumore e la fatica mentale (Kruglanski, Webster, Klem, 1993; Webster, Richter, Kruglanski, 1996). E' stato teorizzato e dimostrato che il bisogno di chiusura è un desiderio di conoscenza consolidata (Kruglanski, Webster, 1996) e può favorire il desiderio per il consenso o per una realtà condivisa all'interno della condizione del gruppo (Pierro, Mannetti, De Grada, Livi, Kruglanski, 2003). I gruppi composti da membri che presentano alti (*vs.* bassi) livelli di bisogno di chiusura cognitiva (BCC) disposizionale presentano anche maggiori pressioni all'uniformità (De Grada, Kruglanski, Mannetti, Pierro, 1999): i gruppi nei quali il BCC è stato sia situazionalmente manipolato tramite rumore sia disposizionalmente misurato tramite la scala del bisogno di chiusura, presentano un maggiore desiderio manifesto di essere in accordo con gli altri membri del gruppo (Kruglanski, Webster, Klem, 1993).

Altre evidenze empiriche suggeriscono che in condizioni di alto bisogno di chiusura (disposizionale o situazionale) i membri del gruppo incoraggiano la presenza di una leadership autocratica o gerarchica (Pierro et al., 2003), situazione nella quale il consenso condiviso sembrerebbe essere più semplice da raggiungere e mantenere. Tali risultati illustrano quindi come l'alto bisogno di chiusura sia connesso alla ricerca del consenso e di una realtà sociale condivisa. Inoltre dal momento che i gruppi sono considerati tipicamente "creatori di realtà", si potrebbe concludere che le persone con un alto bisogno di chiusura tenderebbero a preferire la dimensione di gruppo (Shah, Kruglanski, Thompson, 1998), o che persone con un alto (*vs.* basso) bisogno di chiusura apprezzano l'*ingroup* o l'*outgroup* in funzione del grado di omogeneità percepita del gruppo al quale appartengono (Kruglanski, Shah, Pierro, Mannetti, 2002). Tali risultati suggeriscono dunque l'ipotesi che le persone con un alto bisogno di chiusura sarebbero più sensibili a quei membri del gruppo che tipicamente si assumono il ruolo di "creatori di realtà" - cioè ai membri prototipici del gruppo. Conseguentemente si può affermare che la relazione tra la prototipicità del leader del gruppo e gli indicatori della leadership efficace dovrebbe essere più forte nelle persone con un maggiore bisogno di chiusura.

Il BCC è dunque una misura del grado in cui gli individui tendono a dare una risposta ad un quesito o problema, per evitare di rimanere in situazioni di incertezza e ambiguità (Kruglanski, 1989). Il BCC è una motivazione epistemica indipendente da particolari contenuti conoscitivi, legata a una specifica situazione o disposizionalmente presente nella persona (cfr. in proposito le esaurienti rassegne di Kruglanski, 1996 e di Kruglanski, Webster, 1996), un fattore cioè di regolazione affettiva delle attività cognitive attivato dalla percezione dei costi-benefici della chiusura o della mancanza di chiusura di una specifica sequenza cognitiva (BCC situazionale, per esempio pressione temporale che spinge alla chiusura), o che caratterizza una persona in ogni sequenza cognitiva (BCC disposizionale). Il BCC, oltre ad avere effetti diretti sulla cognizione individuale (cfr. per un'ampia rassegna in proposito, Kruglanski, Webster, 1996), influenzerebbe dunque l'andamento delle relazioni interpersonali e di gruppo (cfr., ad esempio, De Grada, Mannetti, Pierro, 1997a, 1997b; Shah, Kruglanski, Thompson, 1998; Pierro, Areni, 1998; De Grada, Kruglanski, Mannetti, Pierro, 1999; Pierro, Mannetti, DeGrada, Livi, Kruglanski, 2003; Kruglanski, Shah, Pierro, Mannetti, 2002). Per la misura del BCC disposizionale è stata sviluppata da Webster e Kruglanski (1994) un'apposita scala disponibile anche nella versione e taratura italiana (Pierro, Mannetti, Converso, Garsia, Miglietta, Ravenna, Rubini, 1995; De Grada, Kruglanski, Mannetti, Pierro, Webster, 1996; Kruglanski, Atash, De Grada, Mannetti, Pierro, Webster, 1997). Si tratta di una scala composta da 42 item, in formato Likert a 7 punti, riconducibili a

due dimensioni indipendenti di second'ordine: Decisionalità (7 item) e Bisogno di Chiusura Cognitiva propriamente detto (35 item, sub-scala indicata solo con BCC).

In conclusione, sulla base della definizione del BCC nonché dei risultati empirici già disponibili sugli effetti intraindividuali e interindividuali di tale costrutto, sembrerebbe opportuno utilizzarlo quale operazionalizzazione del bisogno di riduzione d'incertezza allo scopo di comprendere e analizzare il ruolo giocato da tale aspetto motivazionale all'interno del modello di analisi della leadership basato sulla SIT/SCT (SIMOL).

Nelle organizzazioni una tipica fase di incertezza si ha durante le trasformazioni, le transizioni, i cambiamenti organizzativi.

#### **4.4. L'incertezza, il cambiamento e l'efficacia del leader**

La letteratura sulla leadership e sul cambiamento ha ampiamente sottolineato la relazione tra la reazione al cambiamento e le caratteristiche del leader. Secondo Tichy e Devanna (1986), ad esempio, azioni di leadership efficaci in situazioni di cambiamento possono essere così sintetizzate: guidare il cambiamento, avere cioè la visione e il coraggio, dare l'avvio; consolidare le piccole trasformazioni e di volta in volta motivare al cambiamento, prospettare cioè il futuro, condividere, comunicare, coinvolgere, vincere le resistenze, costruire il cambiamento, cioè riconoscere i bisogni, pianificare le azioni, essere artefici dell'organizzazione. Ciò significa che il leader deve mostrare sia la capacità di trasformare sia di capire, promuovere e condurre il cambiamento, sostenendo l'organizzazione e gli individui durante il processo.

Tale aspetto, legato alla guida verso il cambiamento del gruppo o dell'organizzazione è un aspetto rilevante della leadership carismatica; i leader carismatici tendono infatti a promuovere attivamente ed efficacemente il cambiamento rispetto ai leader non carismatici (Bass, 1998; Conger, Kanungo, 1998; Howell, Higgins, 1990). La resistenza al cambiamento è considerata uno degli ostacoli principali ai cambiamenti efficaci (e.g., Conner, 1995). Allo stesso modo l'approccio della SIT identifica problemi legati all'identità sociale, quali: maggiore fonte di resistenza al cambiamento; ad esempio lo studio di acquisizioni e fusioni organizzative secondo la prospettiva SIT ha consentito di identificare nei processi di identificazione sociale un grande ostacolo al successo delle fusioni (cfr. Blake, Mouton, 1985; Terry, Carey, Callan, 2001; van Leeuwen, van Knippenberg, 2003). Sulla base di tali risultati è plausibile ipotizzare che anche i cambiamenti organizzativi potrebbero avere un effetto sull'identificazione organizzativa e sulla relativa definizione di Sé dei dipendenti in quanto membri dell'organizzazione. Van Knippenberg e colleghi (van Knippenberg et al., 2002; van Knippenberg, van Leeuwen, 2001; van Leeuwen, van Knippenberg, Ellemers, 2003; van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, De Lima, 2002; Bobbio, van Knippenberg, van Knippenberg, 2004) vedono tale resistenza al cambiamento come connessa a un senso di continuità dell'identità. Infatti in una prospettiva di gruppo se un membro del gruppo percepisce tale senso di continuità nell'identità anche in situazioni di cambiamento, la sua reazione al cambiamento sarà più morbida.

I presupposti teorici e le considerazioni che ne derivano costituiscono il quadro di riferimento della ricerca svolta e che verrà descritta dettagliatamente nei successivi capitoli.

## 5. OBIETTIVI GENERALI DELLA RICERCA

Dalla rassegna precedentemente delineata si evince la rilevanza dei processi connessi all'appartenenza a un gruppo (Hogg, 2001a; Hogg, van Knippenberg, 2003; van Knippenberg, Hogg, 2003) e al prototipo del gruppo quale fonte di informazioni sulla realtà condivisa/sociale che porta i membri di un gruppo a essere maggiormente influenzati da leader prototipici rispetto al gruppo (cfr. van Knippenberg, Lössie, Wilke, 1994). Più sinteticamente i presupposti di base del modello sono riassumibili come segue:

- a) è più probabile che ai leader più prototipici venga data maggiore fiducia dagli altri membri del gruppo in quanto, rappresentando l'identità condivisa, metterebbero in primo piano gli interessi del gruppo (Giessner, van Knippenberg, Sleebos, 2004; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005);
- b) è più probabile che i membri di un gruppo "eleggano" leader più prototipici e che tali leader siano più efficaci, soprattutto quando l'identificazione con il gruppo è saliente.

E' stato inoltre ipotizzato (Hogg, 2001a) che altri processi o variabili di tipo motivazionale possano intervenire a influenzare i fenomeni di emergenza e/o di valutazione dei leader all'interno di un gruppo. In particolare il desiderio di ridurre l'incertezza potrebbe rendere i membri del gruppo più sensibili alla prototipicità del leader rispetto al gruppo e la presenza di una forte sensibilità all'incertezza e la tendenza a evitarla potrebbe aumentare questa preferenza. Sulla base di tali ipotesi le persone che presentano un forte desiderio di ridurre l'incertezza dovrebbero fare maggior riferimento alla prototipicità del gruppo per fuggire l'ambiguità e, in accordo con il modello centrale, per valutare il leader efficace.

L'ipotesi di una maggiore efficacia percepita dei leader prototipici rispetto a quelli non prototipici è già stata infatti confermata da numerosi studi svolti prevalentemente in laboratorio ma anche sul campo in ambito internazionale (cfr. Fielding, Hogg, 1997; Hains, Hogg, Duck, 1997; Hogg, Hains, Mason, 1998; Platow, van Knippenberg, 2001; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005; van Knippenberg, van Knippenberg, van Dijk, 2000). In particolare le ricerche svolte hanno identificato due fattori che hanno un ruolo nel moderare l'influenza della prototipicità del capo rispetto al gruppo: la salienza dell'identificazione con il gruppo o l'organizzazione (Fielding, Hogg, 1997; Hains, Hogg, Duck, 1997; Hogg, Hains, Mason, 1998) e i comportamenti *group-oriented* del capo (comportamenti che mettono al primo posto gli interessi del gruppo; Platow, van Knippenberg, 2001; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005). Tuttavia la rilevanza del ruolo di altre variabili è stata postulata ma non è ancora stata empiricamente verificata.

La ricerca descritta nel presente contributo si è proposta in primis di verificare in contesto italiano il modello di analisi della leadership già verificato in contesti internazionali allo scopo di poter procedere poi all'ampliamento del panorama delle ricerche già svolte aggiungendo una terza variabile moderatrice dell'impatto della prototipicità del capo sulla sua percezione e valutazione da parte degli altri membri del gruppo: il bisogno di ridurre l'incertezza quale caratteristica individuale definita come Bisogno di Chiusura Cognitiva (BCC; Webster, Kruglanski, 1994). Il BCC è, infatti, una misura del grado in cui gli individui tendono a dare una risposta a un quesito o problema per evitare di rimanere in situazioni di incertezza e ambiguità (Kruglanski, 1989). Il BCC è stato già definito e studiato in modo approfondito soprattutto all'interno dei piccoli gruppi quale fattore strettamente connesso ai fenomeni di differenziazione tra *ingroup* e *outgroup* e di favoritismo per l'*ingroup*. Oltre ad avere effetti diretti sulla cognizione individuale (cfr. per un'ampia rassegna in proposito, Kruglanski, Webster, 1996), influenzerebbe l'andamento delle relazioni interpersonali e di gruppo (cfr., ad esempio, De Grada, Mannetti, Pierro, 1997; Shah, Kruglanski, Thompson, 1998; Pierro,

Areni, 1998; De Grada, Kruglanski, Mannetti, Pierro, 1999; Pierro, Mannetti, DeGrada, Livi, Kruglanski, 2003; Kruglanski, Shah, Pierro, Mannetti, 2002). E' emerso inoltre che in condizioni di alto bisogno di chiusura (disposizionale o situazionale) i membri del gruppo incoraggiano la presenza di una leadership autocratica o gerarchica (Pierro et al., 2003), situazione nella quale il consenso condiviso sembrerebbe essere più semplice da raggiungere e mantenere.

Altro aspetto che la ricerca prende in considerazione è il legame tra la gestione del cambiamento e l'efficacia del leader: il leader infatti è colui che deve mostrare sia la capacità di trasformare sia di capire, promuovere e condurre il cambiamento, sostenendo l'organizzazione e gli individui durante il processo. Tale aspetto, legato alla guida verso il cambiamento del gruppo o dell'organizzazione è stato definito come un aspetto rilevante della leadership carismatica; i leader carismatici tendono infatti a promuovere attivamente ed efficacemente il cambiamento rispetto ai leader non carismatici (Bass, 1998; Conger, Kanungo, 1998; Howell, Higgins, 1990). La resistenza al cambiamento inoltre è considerata uno degli ostacoli principali ai cambiamenti efficaci (e.g., Conner, 1995). A questo proposito l'approccio della SIT ritiene che i problemi legati all'identità sociale siano tra le maggiori fonti di resistenza al cambiamento. In particolare: lo studio di acquisizioni e fusioni organizzative entro un'ottica di SIT ha consentito di identificare nei processi di identificazione sociale un grande ostacolo al successo delle fusioni (cfr. Blake, Mouton, 1985; Terry, Carey, Callan, 2001; van Leeuwen, van Knippenberg, 2003); inoltre un leader prototipico è più efficace come guida del processo di cambiamento rispetto a un leader non prototipico e che la sua maggiore efficacia sia legata al fatto di ricoprire un ruolo di agente di continuità per l'identità sociale del gruppo (van Knippenberg, van Knippenberg, Monden, De Lima, 2002; Bobbio, van Knippenberg, van Knippenberg, 2004). Nella prospettiva della SIT/SCT dunque se un membro del gruppo percepisce un senso di continuità nell'identità anche in situazioni di cambiamento, la sua reazione al cambiamento sarà più morbida. La gestione del cambiamento e il cambiamento in sé sembrano dunque avere diversi legami con i processi di identificazione sociale e con aspetti di efficacia del leader.

Inoltre, rispetto alle ricerche precedentemente svolte nel settore, il presente progetto di ricerca si è proposto di impiegare una maggiore gamma di misure, adottando misure sia dirette sia indirette della variabile dipendente costituita dall'efficacia percepita del leader.

### **5.1. Descrizione della ricerca**

La ricerca svolta è suddivisa dunque in tre studi: il primo studio mira a verificare sperimentalmente nel contesto italiano il modello di analisi della leadership basato sui processi di identificazione sociale prendendo in considerazione aspetti e variabili già analizzati in contesto internazionale. Il secondo e il terzo studio, entrambi di tipo correlazionale, mirano invece a verificare l'ipotesi secondo la quale nel modello interverrebbero anche aspetti motivazionali oltre che cognitivi nella fattispecie essi sottopongono a verifica empirica il ruolo moderatore esercitato dal bisogno di riduzione dell'incertezza operazionalizzato tramite BCC.

In particolare il primo studio si propone di analizzare il ruolo dell'Identificazione con il gruppo e della Prototipicità nel determinare il grado di Efficacia del capo tramite la definizione di situazioni sperimentali costruite sulla base di scenari: tale primo obiettivo oltre a rappresentare una prima verifica in contesto italiano del modello di base, ne costituisce anche una verifica completamente sperimentale ove cioè tutte e due le variabili indipendenti sono manipolate.

Il secondo studio si propone di verificare il ruolo moderatore del desiderio/bisogno di ridurre l'incertezza (quale differenza individuale definita tramite il costrutto di BCC)

rispetto al ruolo predittore della Prototipicalità del leader nei confronti dell'Efficacia del leader.

Il terzo studio, infine, si propone di verificare il ruolo dell'incertezza in una particolare situazione di cambiamento organizzativo prendendo in considerazione, oltre alle due variabili già analizzate dalle ricerche tradizionalmente svolte sul modello di base (Identificazione e Prototipicalità del capo), il BCC come variabile mediatrice, nonché una nuova variabile Apertura/Reazione al cambiamento organizzativo considerata quale misura indiretta di efficacia della leadership in situazioni di cambiamento. Gli obiettivi perseguiti negli ultimi due studi rappresentano il primo tentativo di verificare empiricamente il supposto ruolo moderatore che il bisogno di riduzione dell'incertezza rivestirebbe all'interno del modello di base.

Gli studi svolti sono descritti in modo più dettagliato nei successivi capitoli sei, sette e otto.



## **6. STUDIO 1: VERIFICA SPERIMENTALE DEL MODELLO DI BASE SIMOL**

### **6.1. Obiettivo e ipotesi**

L'obiettivo principale del primo studio è di verificare sperimentalmente il modello di analisi della leadership basato sulla Teoria dell'Identità Sociale e della Categorizzazione del Sé/Autocategorizzazione. Sebbene, come già riassunto nei capitoli precedenti, il SIMOL sia già stato verificato diverse volte sul campo o in laboratorio, in questo caso si tratta della prima verifica sperimentale in contesto italiano. Come già sottolineato secondo tale modello due sono le variabili che, interagendo, giocano un ruolo centrale nell'influenzare la percezione e la valutazione che i membri di un gruppo hanno rispetto al leader del gruppo stesso: la salienza dell'Identificazione con il gruppo e la percezione di Prototipicalità del leader rispetto al gruppo di riferimento. I risultati delle ricerche condotte rivelano infatti che più i membri di un gruppo sono identificati con il gruppo, più la percezione di prototipicalità gioca un ruolo rilevante nel valutare il leader come efficace; in altre parole, se un leader presenta caratteristiche rappresentative del gruppo sarà più probabile che venga valutato, dai seguaci maggiormente identificati, come più efficace rispetto a un leader che, al contrario, non presenta tali caratteristiche (cfr., Hogg, 2001a; Fielding, Hogg, 1997; Hains et al., 1997; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005).

Questo studio mira dunque a verificare l'ipotesi dell'esistenza di un effetto di interazione tra Identificazione con il gruppo da parte dei lavoratori e Prototipicalità del leader da loro percepita sulla percezione di Efficacia del leader stesso. In particolare si ipotizza che nella condizione di alta identificazione con il gruppo e di alta prototipicalità del leader, rispetto alle altre condizioni sperimentali, i leader siano percepiti come più efficaci.

Le ricerche su tale modello sono state svolte principalmente in contesti di laboratorio e differenti da quello italiano. Il presente studio si pone l'obiettivo di verificare questa ipotesi in contesto italiano tramite una ricerca sperimentale svolta utilizzando alcuni scenari. Il materiale sperimentale impiegato fa comunque riferimento a ipotetici contesti organizzativi per garantire rilevanza esterna ai risultati. In tal modo, tramite diverse versioni di un ipotetico scenario organizzativo, sono state manipolate le due variabili centrali del modello: Identificazione con il gruppo/unità di lavoro e Prototipicalità del capo del gruppo/unità di lavoro. La variabile dipendente considerata è stata l'Efficacia percepita del capo. Si tratta dunque di un disegno fattoriale tra i soggetti 2 x 2 (Identificazione: alta vs. bassa; Prototipicalità del leader: alta vs. bassa) articolato, dunque, in quattro condizioni sperimentali.

### **6.2. Metodo**

#### **6.2.1. Soggetti**

I soggetti, che hanno partecipato volontariamente alla ricerca, sono 124 studenti della Facoltà di Psicologia 2 di Roma frequentanti il corso di Psicologia sociale (II anno), assegnati casualmente alle quattro condizioni sperimentali (il numero finale dei soggetti per condizione non è esattamente lo stesso a causa della presenza di valori mancanti). L'età media era di 21 anni e 4 mesi (in anni: media = 21,31; deviazione standard = 4,39). Si trattava per la maggior parte di soggetti di genere femminile (frequenza percentuale: 70.2%) con titolo di studio di diploma superiore (frequenza percentuale: 97,6%) e che non occupavano una posizione lavorativa stabile (frequenza percentuale: 76,6%) ma che alla domanda: "hai lavorato recentemente" hanno risposto affermativamente per il 47,5% e negativamente per il 52,5% (cfr. Tabella 1).

Tabella 1. Frequenze percentuali per le variabili socio-demografiche dei soggetti.

VARIABILE	MODALITÀ	FREQUENZA ASSOLUTA	FREQUENZA PERCENTUALE
Genere	<i>Maschile</i>	37	29,8%
	<i>Femminile</i>	87	70,2%
	Tot.	124	100%
Titolo di studio	<i>Diploma superiore</i>	121	97,6%
	<i>Laurea</i>	3	2,4%
	Tot.	124	100%
Situazione lavorativa	<i>Occupati</i>	29	23,4%
	<i>Non occupati</i>	95	76,6%
	Tot.	124	100%
Esperienze lavorative	<i>Sì</i>	59	47,5%
	<i>No</i>	65	52,5%
	Tot.	124	100%

### 6.2.2. Procedura, strumento e variabili

I soggetti sono stati contattati durante il corso di Psicologia Sociale del secondo semestre dell'anno accademico 2003-2004, previo consenso del docente del corso e avviso agli studenti circa lo svolgimento della ricerca. In particolare è stata richiesta agli studenti la disponibilità a partecipare alla ricerca in qualità di soggetti (fornendo un punto in più per l'esame di profitto in quanto esperienza di approfondimento del corso frequentato); è stato inoltre comunicato che la ricerca avrebbe riguardato il tema generale della leadership.

Ai soggetti è stato distribuito lo strumento predisposto e utilizzato per la raccolta dei dati, la manipolazione e la misurazione delle variabili: la sua compilazione richiedeva circa quindici minuti.

In particolare allo scopo di manipolare le variabili di disegno sono state predisposte quattro forme diverse dello scenario tenendo in considerazione le combinazioni dei livelli delle variabili manipolate (alto vs. basso per le 2 variabili Identificazione e Prototipicalità del leader/capo). La forma definitiva dello scenario è stata predisposta in seguito a uno studio pilota svolto su studenti presso l'Università di Rotterdam durante il mese di Febbraio 2004. Ogni scenario è suddiviso in due sezioni: nella prima e nella seconda sono descritte le situazioni/condizioni tramite le quali vengono manipolate le variabili indipendenti seguite ognuna da una scala di controllo dell'efficacia della manipolazione. Lo scenario descrive una situazione organizzativa/lavorativa: ai soggetti viene richiesto di leggere attentamente la descrizione e di immaginare di trovarsi nella specifica situazione descritta e di rispondere alle domande successive sulla base della situazione proposta (adattata da van Knippenberg, van Knippenperg, 2005). Segue poi una terza sezione che comprende: *a*) la descrizione di una ipotetica situazione nella quale il capo richiede di impegnarsi allo scopo di raggiungere un obiettivo lavorativo (una tipica situazione lavorativa e di rapporto con il capo, uguale in tutte le condizioni); *b*) una scala per la misura della variabile dipendente efficacia percepita del capo del gruppo/unità di lavoro; *c*) un item di controllo sulla comprensione/veridicità delle situazioni descritte ; e *d*) alcune domande per la raccolta di informazioni socio-anagrafiche utili ai fini della descrizione del campione (età, genere, titolo di studio, situazione lavorativa, presenza di esperienze lavorative). Lo strumento è descritto in modo più dettagliato di seguito (cfr. anche Appendice I).

### **6.2.2.1. Manipolazione della variabile Identificazione con il gruppo**

La situazione prevede che i soggetti in seguito al conseguimento della laurea si trovino a lavorare in una società di consulenza multinazionale. Nella condizione di *alta identificazione con il gruppo di lavoro* i soggetti sono descritti come parte integrante del gruppo, mentre viene descritto che l'azienda riconosce l'importanza del contributo del gruppo/unità di lavoro per raggiungere gli obiettivi che essa gli assegna. Il gruppo di lavoro è impegnato in un progetto che gli darà la possibilità di ottenere un bonus extra e tutti i membri del gruppo di lavoro sono molto impegnati e motivati a raggiungere gli obiettivi stabiliti nel migliore dei modi. Inoltre i soggetti vengono informati : di far parte del gruppo/unità di lavoro da moltissimo tempo e di essere anche molto coinvolti in tutte le attività del gruppo; di essere molto soddisfatti del proprio gruppo di lavoro; di non essere felici in caso di trasferimento in un altro gruppo di lavoro; e di essere molto orgogliosi di far parte del proprio gruppo di lavoro.

Al contrario nella condizione *bassa identificazione con il gruppo di lavoro* i soggetti sono descritti come singola persona distinta dal gruppo/unità di lavoro, mentre viene descritto che l'azienda riconosce l'importanza del contributo dei singoli individui per raggiungere gli obiettivi che la stessa azienda assegna. I soggetti come singoli sono impegnati in un progetto che darà loro la possibilità di ottenere un bonus extra e sono perciò molto impegnati e motivati a raggiungere gli obiettivi stabiliti nel migliore dei modi. Inoltre i soggetti vengono informati di fare parte del gruppo/unità di lavoro da pochi mesi, di non essere ancora molto coinvolti in tutte le attività del gruppo, di essere molto insoddisfatti del proprio gruppo di lavoro, di essere felici in caso di trasferimento in un altro gruppo di lavoro e di non essere per niente orgogliosi di far parte del proprio gruppo di lavoro.

### **6.2.2.2. Manipolazione della variabile Prototipicalità del capo del gruppo/unità di lavoro**

Ciascuno scenario prevede inoltre una situazione successiva che consente la manipolazione dell'altra variabile di disegno: ciò avviene attraverso il modo con cui viene descritto il capo del gruppo/unità di lavoro. Nella condizione *alta prototipicalità del capo del gruppo/unità di lavoro* tale capo è descritto come molto somigliante al tipo di persone che fanno parte del gruppo/unità di lavoro; sia a livello di caratteristiche personali sia di caratteristiche culturali. Lui/Lei ha inoltre interessi simili e un atteggiamento simile nei confronti della vita e del lavoro; si sente perfettamente a suo agio in qualità di membro del gruppo/unità di lavoro e sembra realmente che egli/ella si diverta lavorando a stretto contatto con i membri del gruppo/unità di lavoro. Invece nella condizione di *bassa prototipicalità del capo del gruppo/unità di lavoro* il capo è descritto come una sorta di *outsider* rispetto al gruppo/unità di lavoro. A livello di caratteristiche personali è molto diverso dagli altri membri del gruppo. Ha caratteristiche culturali diverse, interessi diversi e un atteggiamento diverso nei confronti della vita e del lavoro. Sembra che lui/lei non si senta abbastanza a suo agio in qualità di membro del gruppo/unità di lavoro e che preferirebbe lavorare separatamente da tale gruppo/unità di lavoro.

### **6.2.2.3. Misure di controllo dell'efficacia delle manipolazioni**

Di seguito a ogni situazione descritta è stata predisposta una scala di controllo dell'efficacia della manipolazione, adattandola da scale già utilizzate in ricerche precedenti. L'efficacia della manipolazione della variabile *Identificazione con il gruppo/unità di lavoro* è stata misurata tramite sei item derivati dalla scala sviluppata da Mael e Ashfort (1992; cfr. anche van Knippenberg ,van Schie, 2000): “Quando qualcuno critica il mio gruppo di lavoro, mi sento insultato personalmente”; “Sono

molto interessato a sapere quello che gli altri pensano del mio gruppo di lavoro”; “Quando parlo del mio gruppo di lavoro di solito dico noi piuttosto che loro”; “ I successi del mio gruppo di lavoro sono i miei successi”; “Quando qualcuno elogia il mio gruppo di lavoro, è come se mi facesse un complimento personale”; “Se una notizia nei mass-media criticasse il mio gruppo di lavoro, mi sentirei a disagio”. La scala di risposta è in formato tipo-Likert a cinque punti (1 = Massimo disaccordo; 5 = Massimo accordo). E’ stato calcolato un punteggio complessivo derivato dalla media della somma dei punteggi dei sei item (Manipolazione identificazione; Alfa = 0,80).

L’efficacia della manipolazione della variabile *Prototipicalità del capo del gruppo/unità di lavoro* è stata misurata tramite cinque item, sempre con scala di risposta in formato tipo-Likert a cinque punti (1 = Massimo disaccordo; 5 = Massimo accordo) derivati da van Knippenberg e van Knippenberg (2005, cfr. anche Platow, van Knippenberg, 2001), attraverso i quali è stato chiesto ai partecipanti di descrivere il capo del proprio gruppo/unità di lavoro facendo riferimento alle sue caratteristiche rispetto al gruppo: “Il capo del mio gruppo di lavoro è un buon esempio del tipo di persone che appartengono al gruppo stesso”; “Il capo del mio gruppo di lavoro ha moltissime cose in comune con i membri del gruppo stesso”; “Il capo del mio gruppo di lavoro incarna le caratteristiche tipiche del gruppo stesso”; “Il capo del mio gruppo di lavoro è molto simile ai membri del gruppo stesso”; “Il capo del mio gruppo di lavoro assomiglia ai membri del gruppo stesso”). E’ stato calcolato un punteggio complessivo derivato media della somma dei punteggi dei cinque item (Manipolazione prototipicalità; Alfa = 0,96).

#### **6.2.2.4. Misura della variabile dipendente e della variabile di controllo sulla comprensione dello scenario**

La variabile dipendente Percezione di efficacia del capo del gruppo/unità di lavoro è stata misurata tramite tre item, con scala di risposta in formato tipo-Likert a 5 punti (1 = Massimo disaccordo; 5 = Massimo accordo), derivati dalla letteratura inerente il SIMOL (cfr. Hains, Hogg, Duck, 1997; Hogg, Hains, Mason, 1998; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005): “Il capo del mio gruppo di lavoro è un buon capo”; “Sarei felice di lavorare con questo capo”; “Questo capo mi motiva a impiegare le mie energie per l’azienda”. E’ stato calcolato un punteggio complessivo per la scala derivato media della somma dei punteggi dei tre item (Percezione di efficacia del capo; Alfa = 0,89).

Il livello di veridicità delle situazioni proposte è stato misurato tramite un item singolo con scala di risposta in formato tipo-Likert a 5 punti (1 = Massimo disaccordo; 5 = Massimo accordo): “Dopo aver letto le situazioni descritte le ho sentite come situazioni reali”.

#### **6.2.3. Analisi dei dati**

Per l’analisi dei dati raccolti è stato utilizzato il software statistico *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*. Preliminarmente alle analisi vere e proprie si è proceduto all’eliminazione di nove soggetti che alla domanda di controllo sulla percezione di veridicità delle situazioni descritte hanno risposto con la modalità che indicava il massimo disaccordo e che dunque affermavano di non percepire tali situazioni come reali.

Preliminarmente alla verifica delle ipotesi, allo scopo di descrivere il campione della ricerca sono state calcolate le frequenze delle variabili socio-demografiche misurate su scale nominali, mentre per le variabili a intervalli equivalenti si è proceduto all’analisi delle principali statistiche descrittive (media e deviazione standard). E’ stato inoltre calcolato il coefficiente Alfa di Cronbach allo scopo di analizzare l’attendibilità (coerenza interna) delle scale utilizzate per misurare le diverse variabili (identificazione con il gruppo di lavoro, prototipicalità del capo, efficacia del capo).

L'Analisi della Varianza con disegno fattoriale 2 x 2 (Identificazione x Prototipicalità) è stata usata sia per verificare l'efficacia delle manipolazioni delle due variabili indipendenti, sia per verificare l'ipotesi della ricerca. Nel primo caso è stata condotta separatamente su ciascuna delle variabili di controllo impiegate per misurare l'efficacia della manipolazione (Manipolazione identificazione, Manipolazione prototipicalità). Nel secondo caso è stata condotta sulla variabile dipendente Percezione di efficacia del capo. Sono state svolte due ulteriori ANOVA semplici per verificare l'esistenza di differenze tra le condizioni di prototipicalità alta vs. bassa all'interno di ognuno dei due livelli di Identificazione (alta vs. bassa) sempre rispetto alla stessa variabile dipendente.

### 6.3. Risultati

#### 6.3.1. Statistiche descrittive delle variabili socio-demografiche e attendibilità delle scale

Le distribuzioni di frequenza di alcune variabili socio-demografiche misurate su scala nominale per i soggetti che hanno partecipato alla ricerca sono state già presentate nella Tabella 1 (cfr. § 6.2.1); i punteggi medi e le deviazioni standard della variabile socio-demografica età, delle scale di controllo delle manipolazioni e dell'item di controllo sul grado di comprensione dello scenario, insieme ai coefficienti di attendibilità Alfa delle scale di Identificazione con il gruppo di lavoro, di Prototipicalità del capo e di Efficacia del capo, sono presentati nella Tabella 2.

Tabella 2. Statistiche descrittive per la variabile età, per le misure di controllo delle manipolazioni e per le variabili dipendenti (e relativi valori di Alfa).

Variabili	M	DS	Alfa
Eta' (in anni)	21,31	4,39	-
Identificazione con il gruppo	3,69	0,81	0,80
Prototipicalità percepita del capo	2,72	1,43	0,96
Item di controllo comprensione degli scenari	3,44	0,89	-
Efficacia del leader	3,27	0,93	0,89

#### 6.3.2. Controllo dell'efficacia delle manipolazioni

In Tabella 3 sono presentate le differenti condizioni sperimentali e la numerosità dei soggetti assegnati a ogni condizione. L'analisi della varianza è stata svolta preliminarmente per verificare l'efficacia delle manipolazioni delle variabili Identificazione con il gruppo e Prototipicalità del capo (cfr. Tabelle 4 e 5). L'effetto della condizione Identificazione risulta significativo ( $F_{1, 120} = 40,35$   $p < 0,01$ ), mentre gli altri due effetti non sono significativi. In altre parole i soggetti sottoposti alla condizione alta Identificazione (media = 4,00) ottengono un punteggio significativamente maggiore, rispetto ai soggetti della condizione bassa Identificazione (media = 3,19), nella scala di misura del livello di Identificazione col gruppo di lavoro misurata subito dopo la manipolazione dell'identificazione tramite scenario. A ulteriore conferma dell'efficacia della manipolazione della variabile Identificazione con il gruppo di lavoro i risultati rivelano (cfr. Tabelle 4 e 5): l'assenza di differenze significative nel livello di identificazione tra i soggetti sottoposti alla condizione alta prototipicalità (media = 3,54) e quelli sottoposti alla condizione di bassa prototipicalità (media = 3,65); come pure

l'assenza di differenze rispetto allo stesso parametro tra i gruppi di soggetti sottoposti alle quattro condizioni sperimentali derivate dall'interazione tra le due variabili.

Tabella 3. Numerosità dei soggetti nelle condizioni sperimentali.

		Prototipicalita'		Totale
		Alta	Bassa	
Identificazione	Alta	31	32	63
	Bassa	31	30	61
	Totale	62	62	124

Tabella 4. Sintesi dell'analisi della varianza 2 x 2 (Identificazione x Prototipicalità) condotta sulla misura di Identificazione col gruppo di lavoro.

VARIABILI	F
Identificazione con il gruppo	40,35**
Prototipicalità del capo	0,59
Identificazione con il gruppo X Prototipicalità del capo	0,23

\*\* $p < 0,01$

Tabella 5. Medie (e deviazioni standard) dei punteggi di Identificazione con il gruppo di lavoro nelle condizioni sperimentali.

		Prototipicalita' del capo		
		Alta	Bassa	Totale
Identificazio ne col gruppo	Alta	3,98 (0,50)	4,02 (0,40)	4,00 (0,45)
	Bassa	3,11 (1,06)	3,27 (0,71)	3,19 (0,90)
	Totale	3,54 (0,93)	3,65 (0,68)	3,60 (0,81)

Per quanto riguarda la verifica dell'efficacia della manipolazione della prototipicalità del capo (cfr. Tabelle 6 e 7) si rileva l'effetto principale significativo della manipolazione della Prototipicalità del capo a carico del livello di Prototipicalità percepita del capo ( $F_{1, 120} = 326,97$ ;  $p < 0,01$ ): in particolare i soggetti sottoposti alla condizione di alta prototipicalità (media = 3,94) ottengono un punteggio significativamente maggiore, rispetto a quelli sottoposti alla condizione opposta (media = 1,50). A ulteriore conferma dell'efficacia della manipolazione della variabile prototipicalità percepita del capo i risultati rivelano (cfr. Tabelle 6 e 7): l'assenza di differenze significative nel livello di prototipicalità percepita del capo tra i soggetti sottoposti alla condizione di alta identificazione (media = 2,62) e quelli sottoposti alla condizione di bassa identificazione (media = 2,83); come pure l'assenza di differenze rispetto allo stesso parametro tra i gruppi di soggetti sottoposti alle quattro condizioni sperimentali derivate dall'interazione tra le due variabili.

Tabella 6. Sintesi dell'analisi della varianza 2 x 2 (Identificazione x Prototipicalità) condotta sulla misura di Prototipicalità del capo.

VARIABILI	F
Identificazione con il gruppo	1,62
Prototipicalità del capo	326,97**
Identificazione con il gruppo X Prototipicalità del capo	0,70

\*\*per  $p < 0,01$

Tabella 7. Medie (e deviazioni standard) dei punteggi di Prototipicalità del capo nelle condizioni sperimentali.

		Prototipicalita' del capo		
		Alta	Bassa	Totale
Identificazio ne col gruppo	Alta	3,79 (0,85)	1,48 (0,71)	2,62 (1,40)
	Bassa	4,08 (0,76)	1,53 (0,67)	2,83 (1,47)
	Totale	3,94 (0,81)	1,50 (0,68)	2,72 (1,43)

### 6.3.3. Verifica dell'ipotesi.

Dopo aver proceduto alla verifica dell'efficacia delle manipolazioni è stata svolta l'analisi della varianza a due vie per verificare l'esistenza di differenze significative sul livello di efficacia percepita del capo tra i soggetti assegnati alle diverse condizioni sperimentali (cfr. Tabelle 8 e 9): risultano significativi l'effetto principale della variabile Prototipicalità del capo ( $F_{1, 119} = 9,05$ ;  $p < 0,01$ ) e, di maggiore rilevanza per l'ipotesi, l'effetto d'interazione tra Identificazione col gruppo di lavoro e Prototipicalità del capo ( $F_{1, 119} = 5,06$ ;  $p < 0,05$ ). Non risulta invece significativo l'effetto della variabile Identificazione col gruppo di lavoro. I soggetti assegnati alla condizione di alta prototipicalità del capo percepiscono dunque il capo come più efficace (media = 3,51) rispetto ai soggetti assegnati alla condizione opposta (media = 3,02); inoltre i soggetti assegnati alla condizione alta identificazione e alta prototipicalità del capo percepiscono il capo come più efficace (media = 3,76) rispetto ai soggetti assegnati a tutte le altre tre condizioni (cfr. Tabelle 8 e 9).

Tabella 8. Sintesi dell'analisi della varianza 2 x 2 (Identificazione x Prototipicalità) condotta sulla misura di Efficacia del capo.

VARIABILI	F
Identificazione con il gruppo	0,99
Prototipicalità del leader	9,05**
Identificazione con il gruppo X Prototipicalità del capo	5,06*

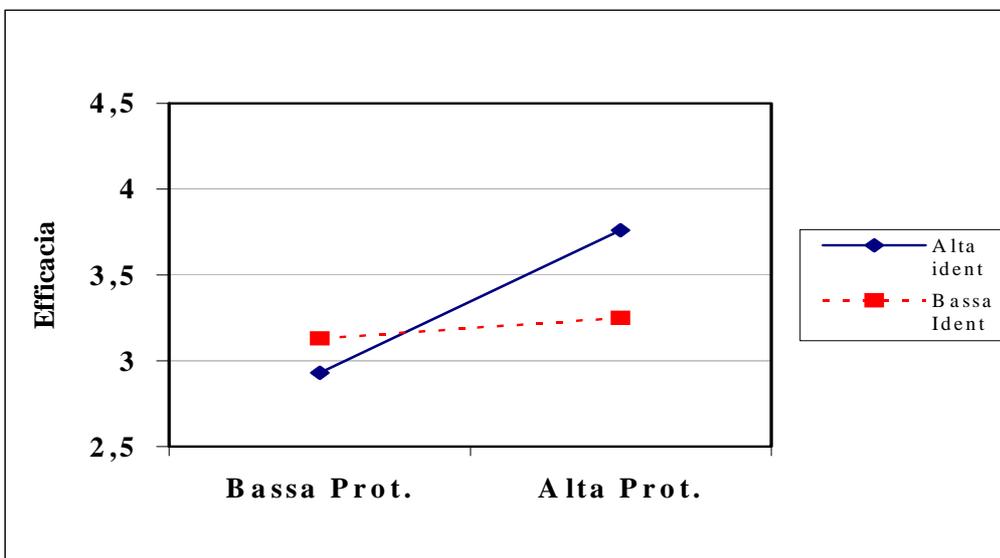
\* per  $p < 0,05$ ; \*\* per  $p < 0,01$ .

Tabella 9. Medie (e deviazioni standard) dei punteggi di Efficacia del capo per le condizioni sperimentali.

		Prototipicalità del capo		
		Alta	Bassa	Totale
Identificazione con il gruppo	Alta	3,76 (0,67)	2,93 (0,86)	3,34 (0,87)
	Bassa	3,25 (0,99)	3,13 (0,98)	3,19 (0,98)
	Totale	3,51 (0,88)	3,02 (0,91)	3,27 (0,93)

Un'ulteriore ANOVA semplice è stata effettuata sui due livelli di Prototipicalità (bassa vs. alta) per il livello di Identificazione alta: i risultati mostrano una differenza significativa tra i due gruppi di soggetti rispetto al livello di efficacia ( $F_{1,61} = 18,44$ ; per  $p < 0,001$ ). I soggetti nella condizione alta Identificazione e alta Prototipicalità percepiscono il loro capo come maggiormente efficace rispetto ai soggetti che si ritrovano nella condizione di alta Identificazione e bassa Prototipicalità. Tale differenza non risulta invece significativa per i soggetti che hanno un basso livello di Identificazione ( $F_{1,58} = 0,23$ ; per  $p = 0,64$ ). Questi ultimi risultati confermano ulteriormente l'esistenza di un effetto di moderazione della variabile Identificazione sulla relazione tra Prototipicalità e Efficacia percepita del capo (cfr. Figura 1).

Figura 1. Efficacia del capo in funzione dell'interazione tra Identificazione e Prototipicalità.



#### 6.4. Discussione

L'obiettivo di questo primo studio, verificare il modello di base di analisi della leadership basato sulla SIT/SCT in contesto italiano tramite uno studio sperimentale, è stato raggiunto. In particolare, come ipotizzato, risulta significativo l'effetto di interazione tra l'Identificazione con il gruppo di lavoro e la Prototipicalità del capo nel predire l'Efficacia percepita del capo: essa risulta più forte in condizioni di contemporanea alta Identificazione con il gruppo e alta Prototipicalità del capo. Ciò

significa che i soggetti sottoposti alla condizione di alta Identificazione con il gruppo e di alta Prototipicalità del capo valutano quest'ultimo come più Efficace rispetto ai soggetti sottoposti alle altre condizioni.

È importante sottolineare che tale risultato è stato ottenuto per la prima volta in contesto italiano. Bisogna inoltre sottolineare che la procedura creata e impiegata in questo studio ha consentito di dimostrare, tramite le misure di controllo delle manipolazioni delle due variabili di disegno, che le manipolazioni adottate sono efficaci e "pulite", esercitando ciascuna solo un effetto principale mirato sulla misura di controllo rilevante, non sull'altra, e tantomeno senza interagire con l'altra variabile di disegno.

I risultati di questo primo studio consentono dunque di poter concludere che l'assunto principale del SIMOL - se un leader presenta caratteristiche rappresentative del gruppo sarà più probabile che venga valutato, dai seguaci maggiormente identificati, come più efficace rispetto a un leader che, al contrario, non presenta tali caratteristiche (cfr., Hogg, 2001a; Fielding, Hogg, 1997; Hains et al., 1997; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005) - è verificato anche in contesto italiano e tramite una procedura di tipo sperimentale. I risultati descritti, seppure ottenuti con un campione di studenti universitari consentono di confermare ed estendere quelli di ricerche già svolte con metodi e campioni differenti. Su queste basi si può quindi sviluppare ulteriormente il modello lungo le linee auspiccate (cfr. Hogg, 2001a), cercando in particolare di verificare empiricamente il ruolo giocato all'interno del SIMOL dal bisogno di riduzione d'incertezza.



## 7. STUDIO 2. PROTOTIPICALITÀ DEL LEADER ED EFFICACIA: IL RUOLO DEL BISOGNO DI RIDUZIONE DELL'INCERTEZZA

### 7.1. Obiettivi e ipotesi

Seguendo le priorità di sviluppo del SIMOL indicate in letteratura (cfr. Hogg, 2001a) il secondo studio mira ad analizzare il ruolo moderatore del Bisogno di Riduzione dell'Incertezza sull'ormai classica relazione tra la prototipicalità del capo rispetto al gruppo di appartenenza e differenti aspetti legati all'efficacia del capo stesso. Il modello di analisi dell'efficacia della leadership basato sull'identità sociale ha infatti identificato la prototipicalità del leader rispetto al gruppo di riferimento – cioè il grado di rappresentatività del leader rispetto al gruppo o all'identità organizzativa (Hogg, 2001a, 2001b) – quale fattore rilevante che si ritrova alla base della percezione di efficacia del leader quando l'identificazione delle persone con il proprio gruppo è saliente (Hogg, 2001a; Hogg, van Knippenberg, 2003; van Knippenberg, Hogg, 2003a, b; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, Hogg, 2004). Tali ricerche hanno identificato due fattori che hanno un ruolo nel moderare l'influenza della prototipicalità del capo rispetto al gruppo: la salienza dell'identificazione con il gruppo o l'organizzazione (Fielding, Hogg, 1997; Hains, Hogg, Duck, 1997; Hogg, Hains, Mason, 1998) e i comportamenti del capo orientati al gruppo (*group-oriented*, cioè comportamenti che mettono al primo posto gli interessi del gruppo; Platow, van Knippenberg, 2001; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005). Il presente contributo vuole ampliare le conclusioni alle quali sono giunte le precedenti ricerche prendendo in considerazione il ruolo di una terza variabile che è stata ipotizzata come moderatrice dell'impatto della prototipicalità del capo sull'efficacia percepita: il Bisogno di Ridurre l'Incertezza. Come detto nel quarto capitolo, l'estensione del modello per includervi questo fattore motivazionale è stata teoricamente auspicata ma non ancora empiricamente realizzata (Hogg, 2001a). Da un punto di vista teorico, è stato infatti ipotizzato che il Bisogno di Riduzione dell'Incertezza (BRI) dovrebbe incrementare il nesso tra prototipicalità del capo e sua efficacia percepita dai collaboratori. Infatti è stato riscontrato che più le persone percepiscono incertezza riguardo a cose o situazioni, più sarebbero inclini a identificarsi con gruppi che presentano prototipi chiaramente definiti e condivisi, gruppi che tipicamente potrebbero essere definiti come estremisti. Prendendo in considerazione la leadership tali specifiche condizioni favoriscono l'emergenza di una leadership basata sulla prototipicalità; in condizioni di incertezza soggettiva i membri di un gruppo ricercano prototipi chiari e semplici, supportano comportamenti che mirano eliminare membri devianti e vedono il leader come una persona con caratteristiche di grande carismaticità. Un tipico esempio di gruppi "totalitari" sono quelli di culto nei quali vi è una netta separazione tra il "capo" e i seguaci, la struttura intragruppi chiaramente definita (cfr. Curtis, Curtis, 1993; Galanter, 1989). Quest'ultima caratteristica contribuisce ulteriormente a ridurre l'incertezza in quanto fornisce al gruppo una struttura e il leader viene percepito come colui che protegge legittimamente il sistema dal cambiamento (cfr. *System Justification Theory* Jost, Banajis, 1994). I leader possono anche stabilire o rinforzare la loro posizione attraverso la gestione strategica dell'incertezza (cfr. Marris, 1996, che definisce la certezza in termini di potere), possono ad esempio deliberatamente aumentare il grado di incertezza delle situazioni (tramite la diffusione di ipotesi di guerre, crisi economiche etc.) e contemporaneamente definire e mettere in evidenza un'identità sociale chiara basata su un prototipo molto simile a quello del leader. Queste sono alcune delle situazioni dalle quali si evince il legame tra l'incertezza e la posizione del leader e il fenomeno della leadership in genere: la riduzione dell'incertezza aumenterebbe automaticamente l'approvazione che il leader riceve dagli altri membri del gruppo. Se diverse ricerche hanno dimostrato che il processo di auto categorizzazione in termini di

appartenenza al gruppo è determinato anche dalla motivazione a ridurre l'incertezza, sottolineando dunque il ruolo che quest'ultima gioca nei processi di identificazione sociale (cfr. Grieve, Hogg, 1999; Hogg, Mullin, 1998; Mullin, Hogg, 1998, 1999) e nel determinare i comportamenti di gruppo (Jetten, Hogg, Mullin, 2000), tuttavia lo specifico ruolo di mediazione che il BRI eserciterebbe sul nesso tra prototipicità del capo e la sua efficacia eteropercepita non è ancora stato empiricamente provato .

Uno degli aspetti cruciali da definire riguarda il modo in cui il BRI può essere operazionalizzato. Esso infatti potrebbe essere ottenuto, ad esempio, per l'azione di fattori situazionali ovvero costituzionali. Tra i costrutti concettualmente a esso vicini, e nel contempo dotati di valide operazionalizzazioni, si può certamente annoverare il Bisogno di Chiusura Cognitiva (BCC), situazionalmente (e.g., tramite pressione temporale) ovvero costituzionalmente (e.g., tramite compilazione di apposita scala di misura) manipolabile (e.g., Webster, Kruglanski, 1994). Il BCC è infatti definito come "una motivazione epistemica indipendente da particolari contenuti conoscitivi, legata a una specifica situazione o disposizionalmente presente nella persona" (cfr. Kruglanski, 1996; Kruglanski, Webster, 1996); esso pertanto può essere in buona parte equiparato al BRI. Nel presente studio, in particolare, il BCC è stato considerato in termini di variabile disposizionale per poterne studiare il ruolo all'interno di una ricerca sul campo condotta entro diversi contesti aziendali tutti appartenenti all'ambito organizzativo italiano. Dal momento che lo studio precedente, per la verifica del modello di base in ambito italiano, è stato condotto in contesto di laboratorio su un campione di popolazione studentesca, questo secondo studio aspira a produrre risultati generalizzabili al mondo lavorativo nel verificare l'ipotesi di lavoro prescelta.

Il presente studio mira dunque a verificare la seguente ipotesi: differenze individuali nel Bisogno di chiusura moderano la relazione tra la Prototipicità del leader rispetto la gruppo e la sua Efficacia percepita. Si ipotizza dunque l'esistenza di un effetto di interazione tra il BCC e la Prototipicità del capo nel predire l'Efficacia percepita del leader. Per verificare più compiutamente tale ipotesi ci si concentra oltre che sulla percezione di efficacia del capo espressa dai collaboratori, anche su diversi altri aspetti misurati nei collaboratori del capo e tutti considerati come indicatori indiretti di efficacia del leader: Soddisfazione lavorativa, livello di Prestazione (*performance*) autovalutata, Intenzione di cambiare lavoro (*turnover intention*). Si tratta di variabili molto utilizzate nelle ricerche classiche, ma anche più recenti, svolte in ambito organizzativo basate su quadri teorici diversi e non sempre trattate come variabili direttamente legate all'efficacia del capo. In particolare alcuni studi sullo stress organizzativo hanno sottolineato come la soddisfazione lavorativa e il *commitment* con l'organizzazione abbiano un ruolo nel determinare la scelta di lasciare il proprio lavoro (Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974; Steers, 1977); inoltre è stato riscontrato che le persone che si confrontano con situazioni lavorative stressanti manifestano un maggiore intenzione di lasciare il proprio lavoro (Brief, Aldag, 1976; Gupta, Beehr, 1979). Le variabili livello di *performance* e intenzione di cambiare lavoro sono state dunque studiate come esiti comportamentali influenzati da aspetti organizzativi quali lo stress (Parasuraman, Alutto, 1984). Tuttavia recentemente alcune di queste variabili/misure sono state utilizzate anche all'interno delle ricerche sul SIMOL. Ad esempio van Knippenberg e van Knippenberg (2005) hanno utilizzato la variabile livello di prestazione dei collaboratori quale misura indiretta di efficacia, seppur operazionalizzata in modo diverso e in un contesto differente dagli attuali in termini di ipotesi e metodo. Si può dunque affermare che l'uso di queste misure risulta per lo più innovativo ma anche appropriato per gli scopi di questo studio finalizzato a sviluppare ulteriormente la versione di base del SIMOL.

## 7.2. Metodo

### 7.2.1. Soggetti

I soggetti che hanno partecipato alla ricerca erano 242 dipendenti di tre aziende italiane, 81 di essi lavoravano in una grande azienda petrolchimica, 95 in un'azienda manifatturiera di medie dimensioni, 66 in una grande azienda del settore elettronico. L'età media era di circa 39 anni (DS = 8,27); il 59,9% erano uomini mentre il 40,1% erano donne. L'anzianità di servizio media era di circa 13 anni (DS = 8,41). I soggetti ricoprivano diverse posizioni lavorative all'interno delle aziende: il 33,5% occupava una posizione manageriale, il 26,8% erano impiegati, il 39,7% erano operai. Rispetto al titolo di studio il 19% possedeva la laurea, il 65,3% il diploma di scuola superiore e il 15,7% il diploma di scuola media.

### 7.2.2. Contesto della ricerca: le tre aziende

La prima azienda nella quale è stata svolta la raccolta dei dati rientra in un modello di impresa familiare, di grandi dimensioni, spinto all'efficienza da un mercato in rapida evoluzione nelle sue dinamiche competitive e tecnologiche.

Nata nel 1933 con lo scopo di commercializzare e distribuire prodotti petroliferi, la suddetta organizzazione è divenuta, in settanta anni di attività, una delle più importanti realtà imprenditoriali europee nel settore dell'energia. Azienda petrolifera totalmente privata con sede a Roma, si caratterizza come la società madre di un gruppo imprenditoriale che si articola in diverse Società, operative sia in Italia che all'estero, diversificate nel settore del *trading*, della produzione (raffinazione ed energia), della logistica e della vendita dei prodotti petroliferi. Alcune società del gruppo iniziano a operare anche nel settore delle energie alternative.

L'organizzazione svolge funzioni di indirizzo e coordinamento strategico di tutte le attività del gruppo e opera direttamente attraverso l'approvvigionamento di greggi e semilavorati da destinare alla produzione; l'acquisizione di prodotti finiti e il loro trasporto; gli scambi con altre società petrolifere rivolte a ottimizzare la logistica distributiva e la vendita di tutti i prodotti derivati dal petrolio, in Italia e all'estero. Le Risorse Umane impiegate a livello nazionale sono circa 900, dislocate principalmente in Italia tra la società capogruppo e il ramo industriale.

Il modello di successo dell'azienda si basa, in effetti, oltre che sulla condivisione dei valori e l'elevato senso di appartenenza delle persone che in essa operano, su diversi elementi di tipo culturale e organizzativo quali:

- a) la capacità d'innovare, pur nel rispetto delle tradizioni dell'impresa;
- b) la capacità di adattare la struttura ai diversi momenti economici di mercato e contemporaneamente alle persone e all'organizzazione del *know-how* competitivo dell'azienda;
- c) una gestione delle Risorse Umane caratterizzata dalla ricerca costante del "giusto equilibrio" fra la dimensione individuale e quella organizzativa, e tesa a valorizzare ogni intervento come investimento, nei dati vincoli economici e di bilancio, e non come costo.

La struttura organizzativa, di tipo funzionale, è specchio di un mercato maturo nel *downstream* petrolifero (commercializzazione e distribuzione) caratterizzato da tecnologie sofisticate nella produzione (raffinazione). Tale struttura appare ispirata a principi di specializzazione e di appartenenza professionale mitigati da meccanismi operativi e decisionali snelli, data la dimensione dell'impresa, dalla presenza di organi di raccordo e di programmazione, e da altri meccanismi di gestione delle emergenze e delle contingenze tipici di strutture di questo tipo (per esempio gruppi di lavoro).

Il secondo stabilimento nel quale è stato condotto lo studio fa parte di uno dei sette stabilimenti di una grande azienda manifatturiera italiana, diventata leader nel settore

della produzione di calze e collant “*made in Italy*”. E’ composta da un’area produttiva di 30.000 mq. che conta un’occupazione di 530 dipendenti. Di quest’ultimi il 70% è costituito da donne e solo il 30% da uomini. L’azienda è nata in Abruzzo, nel 1990, nella zona industriale del vastese (Chieti) e nel corso degli anni il livello occupazionale dello stabilimento, che inizialmente era pari a 200 unità, è cresciuto fino al valore attuale di 530 persone. Di pari passo è andato crescendo l’indispensabile aggiornamento tecnologico in relazione al continuo e progressivo espandersi del mercato. Oggi l’azienda si rivolge non solo ai mercati europei ma anche a quello russo e americano. Nel tempo ha messo a punto sempre migliori strategie di produzione industriale e di marketing aziendale che hanno portato, a metà anni ’80, a una scelta importante: il connubio con la pubblicità e il lancio della marca sui mercati internazionali. Inoltre nei reparti di tessitura e cucitura vi sono macchine flessibili a elevato grado di automazione affiancate da personale tecnico altamente esperto; anche la fase di tintura è realizzata con strumentazioni sofisticate come pure le ultime fasi di controllo e confezionamento. Ciò permette di gestire e controllare ogni singola fase di lavorazione offrendo così la migliore garanzia di qualità.

Nello stabilimento della zona industriale del vastese preso in considerazione per la raccolta dei dati, le funzioni chiave sono distribuite tra direzione, produzione e pianificazione della produzione che gestiscono l’intero ciclo produttivo, contabilità, magazzino, servizi generali e risorse umane.

La terza azienda nella quale è stata svolta la raccolta dei dati opera nel settore della chimica fine e produce derivati organici del silicio e fa parte di una multinazionale che opera nel settore. In particolare i prodotti sono successivamente utilizzati nel settore automobilistico, delle materie plastiche, dei prodotti per la casa, nella cosmetica, nelle costruzioni, in elettronica; si tratta di sostanze indispensabili per la realizzazione di manufatti di impiego quotidiano. Nello stabilimento italiano nel quale è stato somministrato il questionario lavorano 164 dipendenti dei quali il 67% ha una scolarizzazione alta, con un’età che per il 58% è compresa tra 36 e 50 anni e con un’anzianità di servizio che per il 51% si attesta oltre ai 16 anni. I valori di riferimento della cultura organizzativa diffusi dalla stessa azienda sono essenzialmente:

- a) La centralità della persona che si esprime attraverso la correttezza dei rapporti e il rispetto reciproco di diritti e doveri.
- b) L’impegno costante nel campo della preservazione delle risorse ambientali che mira a conciliare il progresso tecnologico e la produzione con il rispetto del territorio.
- c) La trasparenza verso la comunità che ospita lo stabilimento e verso le istituzioni sugli aspetti dell’ambiente e della sicurezza per soddisfare anche le aspettative della popolazione;
- d) La soddisfazione del cliente che si esplica mediante la fornitura di prodotti sicuri, di qualità e di avanzata tecnologia e attraverso la pianificazione delle risorse produttive.

Anche questo stabilimento si trova in una regione dell’Italia centrale e si tratta di uno stabilimento produttivo nel quale trovano impiego dipendenti altamente specializzati.

### **7.2.3. Strumento e variabili**

La modalità di rilevazione dei dati utilizzata è stata la compilazione di un questionario *self-report* carta e matita. Ai soggetti è stato somministrato il questionario appositamente predisposto per la misura delle variabili presenti nell’ipotesi. Il questionario (cfr. Appendice II) nella sua forma definitiva è articolato in sette sezioni differenti. Nel questionario viene chiesto ai soggetti di esprimere il loro grado di accordo su alcune affermazioni rispetto alle variabili da misurare tramite scale in

formato tipo *Likert* a sei passi (da 1 = “completamente in disaccordo” a 6 = “completamente d’accordo”, oppure da 1 = “per niente” a 6 = “del tutto”) e su scale a 10 punti (da 1 = 1% a 10 = 100%; da 1 = estremamente negative a 10 = estremamente positive; da 1 = per niente a 10 = del tutto), oltre a richiedere di indicare informazioni socio demografiche (ad esempio età, genere, titolo di studio etc.) e sull’organizzazione lavorativa (ad esempio anzianità di servizio, posizione lavorativa ricoperta) utili per la descrizione dei soggetti che hanno partecipato alla ricerca. Le singole scale utilizzate per la misura delle variabili rilevanti per l’ipotesi dello studio sono presentate dettagliatamente di seguito.

*Prototipicalità percepita del capo rispetto al gruppo.* In questo caso gli *item* sono gli stessi utilizzati da van Knippenberg e van Knippenberg (2005) in alcuni studi condotti per controllare se l’effetto della prototipicalità del leader modera l’effetto della tendenza del leader al sacrificio personale sulla percezione della sua efficacia. Questa variabile è misurata tramite due *item* con scala di risposta in formato tipo *Likert* a sei punti (1 = massimo disaccordo; 6 = massimo accordo), attraverso i quali è stato chiesto ai partecipanti di descrivere il capo del proprio gruppo/unità di lavoro (“Il capo del mio gruppo di lavoro è molto simile ai membri del gruppo stesso”; “Il capo del mio gruppo di lavoro assomiglia ai membri del gruppo stesso”). È stato calcolato un punteggio complessivo derivato dalla media della somma dei punteggi dei due *item*. L’attendibilità della misura (Alfa di Cronbach) è di 0,92.

*Bisogno di Chiusura Cognitiva.* Per la misura del BCC disposizionale è stata sviluppata da Webster e Kruglanski (1994) un’apposita Scala (*Need for Closure Scale*, NFCS) disponibile anche nella versione e taratura italiana (Pierro, Mannetti, Converso, Garsia, Miglietta, Ravenna, Rubini, 1995; De Grada, Kruglanski, Mannetti, Pierro, Webster, 1996; Mannetti, Pierro, Kruglanski, Taris, Bezinovic, 2002) inserita nel questionario. Si tratta di una scala composta da 35 *item*, uno strumento *self-report* costruito per accertare le differenze individuali rispetto al bisogno di chiusura cognitiva. La scala richiede ai partecipanti di esprimere il grado di accordo con affermazioni che riflettono una preferenza per la chiusura, per esempio: “Penso che sul lavoro avere ordine e regole chiare sia essenziale per il successo” e affermazioni che riflettono un desiderio di evitare la chiusura, per esempio: “Anche dopo aver preso una decisione, sono sempre disponibile a considerare opinioni diverse” (cfr. questionario in Appendice II). Come nella versione inglese, i partecipanti rispondono facendo riferimento a una scala a 6 punti: 1 = completamente in disaccordo, 2 = moderatamente in disaccordo, 3 = leggermente in disaccordo, 4 = leggermente d’accordo, 5 = moderatamente d’accordo, 6 = completamente d’accordo. È stato calcolato un punteggio medio complessivo per la scala utilizzando i punteggi di ogni *item* (dopo aver invertito adeguatamente gli *item* indicanti l’evitamento della chiusura). L’attendibilità della scala (Alfa di Cronbach) è pari a 0,85.

*Percezione di efficacia del leader.* Per misurare tale variabile sono stati utilizzati i seguenti quattro *item*, in formato tipo *Likert* a 6 punti (1 = massimo disaccordo; 6 = massimo accordo), derivati dalla letteratura inerente il modello SIT/SCT della leadership (cfr. Hains, Hogg, Duck, 1997; Hogg, Hains, Mason, 1998): “Il capo del mio gruppo di lavoro è un capo molto efficace”; “Il mio capo ha un’influenza rilevante sul gruppo di lavoro”; “Nel complesso ritengo che vi sia un buon livello di accordo con il mio capo”; “Il mio capo è un buon capo”. È stato calcolato un punteggio complessivo per la scala derivato dalla media della somma dei punteggi dei quattro *item*. L’attendibilità della misura (Alfa di Cronbach) è pari a 0,81.

*Intenzione di cambiare lavoro/ Turnover Intentions.* Ai soggetti è stato richiesto di indicare il loro grado di accordo con le seguenti tre affermazioni derivate dalla scala di misura delle intenzioni di cambiare l’attuale lavoro sviluppata da Mobley (1977): “Ho spesso preso seriamente in considerazione la possibilità di trovare un lavoro altrove”;

“Penso spesso di lasciare il mio lavoro”; Non appena avrò una buona alternativa, lascerò questa organizzazione”. La scala di risposta è di tipo Likert a 6 punti (da 1 = massimo disaccordo a 6 = massimo accordo). E’ stato calcolato un punteggio complessivo per la scala sommando i punteggi dei singoli item e calcolandone la media, e l’attendibilità della scala (Alfa di Cronbach) è pari a 0,92.

*Soddisfazione sul lavoro.* Ai partecipanti è stato chiesto di indicare il loro livello di accordo con le seguenti affermazioni: “Ricevo grandi soddisfazioni dal lavoro che svolgo” e “Sono molto soddisfatto dei rapporti con il mio capo”. La scala di risposta è di tipo Likert a 6 punti (da 1 = massimo disaccordo a 6 = massimo accordo). E’ stato calcolato un punteggio complessivo per la variabile soddisfazione sul lavoro sommando i punteggi dei singoli item e calcolandone la media, e l’attendibilità della scala (Alfa di Cronbach) è pari a 0,60.

*Prestazione lavorativa.* Per la misura di tale variabile sono stati utilizzati due item: in entrambi i casi è stato chiesto ai partecipanti di valutare la propria prestazione lavorativa sia su una scala a 10 punti, (da 1 = 10% a 10 = 100%; “In che percentuale ritiene di aver raggiunto i suoi obiettivi lavorativi nell’ultimo anno?”) sia su una scala “tutto o nulla” a dieci passi (da 1 = per niente a 10 = del tutto; “In che misura i risultati da Lei raggiunti nell’ultimo anno riflettono gli obiettivi prefissati?”). E’ stato calcolato un punteggio complessivo di prestazione utilizzando la media della somma dei punteggi dei due item; l’attendibilità di tale misura (Alfa di Cronbach) è pari a 0,73.

#### **7.2.4. Procedura**

Dapprima sono stati avviati contatti informali con circa sei-otto aziende nazionali per verificare la loro eventuale disponibilità a consentire una raccolta dati tramite somministrazione di un questionario a un campione di dipendenti. Sulla base di questi contatti preliminari sono state scelte le tre aziende sopra descritte in virtù della loro piena disponibilità a collaborare.

I contatti con ciascuna azienda e la raccolta dei dati sono stati effettuati in diverse fasi. Per quanto riguarda la prima azienda è stato contattato telefonicamente il responsabile delle Risorse Umane per ottenere il consenso e la collaborazione alla realizzazione dello studio. Accertata la sua disponibilità e il suo interesse, è stato realizzato un primo incontro allo scopo di spiegare lo scopo generale della ricerca e definire i tempi, termini e la procedura per la raccolta dei dati. Sono state fornite indicazioni sul requisito necessario per partecipare alla ricerca in qualità di soggetto (dipendenti dell’azienda) ed è stato presentato il questionario.

Oltre al consenso del responsabile delle risorse umane, si è reso necessario ottenere l’approvazione dei sindacati. È stato dunque svolto un ulteriore incontro per illustrare la ricerca a un rappresentante sindacale in presenza del direttore del personale. Successivamente a tale incontro è stata ottenuta l’approvazione formale per l’attuazione della raccolta dei dati, nonchè definite le modalità di somministrazione più adeguate a suscitare interesse e collaborazione da parte dei dipendenti. Il responsabile delle Risorse Umane ha quindi inviato a ogni dipendente una lettera con la descrizione della ricerca, assicurando la garanzia dell’anonimato e il rispetto della normativa sulla *privacy*. I dipendenti dei vari settori che hanno contribuito alla realizzazione della ricerca sono stati scelti casualmente tra quelli appartenenti a gruppi di lavoro e rispondenti a una figura di leader/capo.

La somministrazione ha avuto inizio nel luglio 2003: sono stati distribuiti i questionari unitamente a una lettera di accompagnamento e di presentazione in busta chiusa (cfr. Appendice II) e a una seconda busta preindirizzata per il successivo inserimento del questionario compilato. Le buste contenenti i questionari sono state recapitate ai dipendenti tramite il servizio di posta interna dell’azienda. Successivamente i questionari compilati inseriti nelle buste fornite sono stati spediti in via del tutto

anonima al servizio di posta interna e depositati in una cassetta postale interna indirizzata all'Università dalla quale sono stati ritirati regolarmente. Al termine della prima scadenza stabilita (due settimane dalla ricezione del questionario) si è ritenuto opportuno inoltrare, ancora tramite il servizio di posta interna, una lettera di sollecito confidando nella collaborazione di quanti non avevano ancora inviato i propri questionari compilati, insieme a una nuova copia del questionario. Nel settembre 2003 si è conclusa la raccolta dei dati riscontrando un'adesione del 71,7% dei soggetti interessati.

Le procedure di contatto e raccolta dei dati nelle altre due aziende sono state essenzialmente simili. Il primo contatto con i direttori (che avrebbero fornito la loro approvazione e il loro supporto allo svolgimento della ricerca) è avvenuto telefonicamente allo scopo di ottenere e definire un incontro. Nel corso di tali incontri sono stati illustrati gli obiettivi della ricerca e, quindi, chiesta l'autorizzazione a coinvolgere i dipendenti dell'azienda stessa nella compilazione di un questionario individuale e anonimo. Si sono succeduti ulteriori incontri allo scopo di concordare le modalità e i tempi di somministrazione e di riconsegna. I questionari sono stati dunque distribuiti ai partecipanti all'interno delle due aziende. In allegato a ogni questionario, è stata fornita una lettera (cfr. Appendice II) di presentazione la quale comprendeva anche le istruzioni per la compilazione e una busta nella quale inserirlo una volta compilato. I questionari sono stati consegnati ai partecipanti selezionati casualmente da una lista completa dei dipendenti delle due aziende. Questi ultimi dopo circa due settimane dalla consegna, hanno depositato i questionari compilati in un'urna sigillata, posta all'interno dell'azienda, al fine di garantire la più totale autonomia e anonimato di ogni singolo partecipante.

Nel periodo di tempo trascorso tra la consegna e la restituzione sono stati effettuati una serie di monitoraggi sulla frequenza delle riconsegne. Anche in queste aziende superato il limite di tempo inizialmente concordato per la restituzione dei questionari, è stato affisso in una bacheca all'ingresso dell'Azienda un sollecito, per ribadire l'importanza della partecipazione e della collaborazione di tutti i dipendenti dell'Azienda al programma di ricerca. Alla nuova data concordata tutti i questionari sono stati restituiti, la raccolta dei dati nelle due aziende è stata svolta nel periodo che andava da settembre 2003 a gennaio 2004. Complessivamente la percentuale di adesione alla ricerca tramite la compilazione del questionario è stata circa dell'81%.

### **7.2.5. Analisi dei dati**

I dati raccolti attraverso i questionari somministrati nelle tre aziende sono stati codificati tramite il *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Preliminarmente, è stato pianificato e costruito un *file* dati seguendo le convenzioni usuali. Nella codifica è stato tenuto conto anche di quegli item che sono semanticamente invertiti rispetto alla scala (ad esempio alcuni item della scala di Bisogno di Chiusura): per essi sono stati invertiti i punteggi assegnati alle modalità di risposta. Ai valori mancanti è stato associato il codice 999. In seguito alla codifica si è proceduto all'inserimento dei dati.

Successivamente è stata eseguita una verifica allo scopo di controllare ed eventualmente ovviare a possibili errori d'inserimento.

I punteggi degli *item* componenti la stessa scala sono stati sommati per ottenere un unico indicatore aggregato dei costrutti in esame e sono state dunque definite le seguenti variabili: Prototipicità del capo rispetto al gruppo, BCC, Efficacia percepita del capo dai collaboratori, Soddisfazione lavorativa, Livello di prestazione autovalutata, Intenzione di cambiare lavoro (*turnover intentions*) oltre alle variabili che definiscono i soggetti a livello socio demografico e lavorativo: Età, Genere, Titolo di Studio, Azienda di appartenenza, Anzianità di servizio, Posizione lavorativa. Inoltre è stata definita una

variabile che rappresenta l'interazione tra Prototipicalità e BCC, derivata dal prodotto tra le due variabili.

La prima procedura di analisi statistica che è stata applicata ai dati raccolti è il calcolo della distribuzione delle frequenze, la quale ha permesso di dare una prima descrizione del campione oggetto di indagine. Si è poi proceduto al calcolo delle statistiche descrittive, in particolare della media come indicatore di tendenza centrale e della deviazione standard come indicatore di dispersione.

L'attendibilità dello strumento di indagine è stata verificata tramite il calcolo del coefficiente Alfa di Cronbach per ogni scala presente all'interno del questionario.

Allo scopo di analizzare preliminarmente le relazioni tra le diverse variabili oggetto di studio è stato calcolato l'indice di correlazione  $r$  di Bravais-Pearson

Per verificare l'ipotesi centrale della ricerca, relativa all'effetto d'interazione determinato da Prototipicalità x BCC, si è ricorso all'analisi della regressione multipla. Sono state effettuate differenti analisi della regressione multipla, utilizzando come predittori Prototipicalità, BCC, la variabile interazione Prototipicalità x BCC e, come variabili di controllo, l'Organizzazione di appartenenza, il Genere, l'Età, il Titolo di studio, l'Anzianità di servizio e la Posizione lavorativa (quali variabili di controllo). Come variabili criterio sono invece state considerate di volta in volta le misure dirette e indirette dell'efficacia del leader: Efficacia percepita del capo dai collaboratori, Soddisfazione lavorativa, Livello di prestazione autovalutata, Intenzione di cambiare lavoro (*turnover intention*). Sono state dunque svolte quattro analisi della regressione multipla, una per ogni criterio, utilizzando l'approccio moltiplicativo consigliato da Baron e Kenny (1986). In ognuna delle quattro analisi, i punteggi relativi alla variabile criterio sono stati fatti regredire sulla prototipicalità percepita del leader, sul BCC e sull'interazione tra le due variabili, oltre che sulle variabili di controllo.

Per analizzare l'eventuale effetto significativo a carico dell'interazione doppia, sono stati impiegati sia la *simple slope analysis* (Aiken, West, 1991) sia il calcolo del coefficiente di correlazione tra prototipicalità ed efficacia del leader nei sottocampioni con alto e basso BCC.

### 7.3. Risultati

Una sintesi delle statistiche descrittive e delle correlazioni tra tutte le variabili è presentata nella Tabella 10.

Tabella 10. Statistiche descrittive, correlazioni tra le variabili e Alfa di Cronbach (in diagonale) per lo studio 2.

Variabili	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Prototipicalità del capo	3,72	1,22	(0,92)					
2. BCC	4,04	0,54	0,16**	(0,85)				
3. Efficacia del capo percepita	4,60	0,98	0,41***	0,06	(0,81)			
4. Soddisfazione lavorativa	4,46	1,07	0,34***	-0,01	0,66***	(0,60)		
5. Intenzione di cambiare lavoro	3,00	1,66	-0,18**	-0,08	-0,42***	-0,48***	(0,92)	
6. Prestazione autovalutata	7,71	1,59	0,13*	-0,06	0,22**	0,29***	-0,15*	(0,73)

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

I risultati delle analisi di regressione sono sintetizzati nella Tabella 11. Come si può notare i risultati mostrano:

- a) un effetto principale significativo della Prototipicalità del leader rispetto al gruppo sulla Percezione di efficacia del leader (Beta = 0,42;  $p < 0,001$ ), sulla Soddisfazione lavorativa (Beta = 0,35;  $p < 0,001$ ), sul Intenzione di cambiare lavoro (Beta = - 0,20;  $p < 0,01$ ), e sulle Prestazioni autovalutate (Beta = 0,15;  $p < 0,05$ ).

- b) l'esistenza per tutte le variabili criterio dell'interazione significativa tra la Prototipicalità del leader del gruppo e il Bisogno di chiusura. Tale effetto risulta positivo per la percezione di Efficacia del leader (Beta = 0,15;  $p < 0,01$ ), la Soddissfazione lavorativa (Beta = 0,21;  $p < 0,001$ ), le Prestazioni autovalutate (Beta = 0,14;  $p < 0,05$ ); esso risulta invece negativo per il Intenzione di cambiare lavoro (Beta = - 0,18;  $p < 0,01$ ).

Tali quattro effetti d'interazione doppia suggeriscono che, come previsto, le relazioni tra tutte le variabili criterio (misure dirette e indirette d'efficacia del leader) e la Prototipicalità del leader del gruppo sono massimizzate per i soggetti che presentano un alto livello di Bisogno di chiusura. Tali risultati sono illustrati ulteriormente tramite i valori medi stimati riportati nelle Figure 2-5. Seguendo il suggerimento di Aiken e West (1991), i valori medi sono stati ricavati considerando i punteggi corrispondenti a una deviazione standard sopra e sotto la media delle variabili che entrano nell'equazione di regressione (per maggiori dettagli sulla *simple slope analysis* vedere Aiken, West, 1991).

Tabella 11. Efficacia della leadership, Soddissfazione sul lavoro, Intenzione di cambiare lavoro e Prestazione autovalutata come funzioni della Prototipicalità del leader e del BCC: sintesi delle analisi della regressione multipla.

Variabili Criterio	Efficacia della leadership	Soddissfazione sul lavoro	Intenzione di cambiare lavoro	Prestazione autovalutata
Variabili Predittori	Beta	Beta	Beta	Beta
Prototipicalità del capo	0,42***	0,35***	-0,20**	0,15*
BCC	0,04	0,01	-0,10	-0,09
Prot X BCC	0,15**	0,21***	-0,18**	0,14*
<b><u>Variabili di controllo</u></b>				
Azienda A (A vs <sub>2</sub> B,C)	-0,04	0,02	0,12	0,09
Azienda B (B vs <sub>2</sub> A,C)	0,07	0,07	-0,07	0,09
Genere	0,16*	0,03	-0,07	0,13
Età	-0,10	0,11	0,07	0,20
Anzianità di servizio	0,06	-0,09	-0,13	-0,08
Titolo di studio	0,03	0,10	0,02	0,03
Posizione lavorativa	-0,23***	-0,21**	0,13	-0,13

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$  ; \*\*\*  $p < 0,001$ ; Azienda A (Azienda A = 0; Azienda B e C = 1); Azienda B (Azienda B = 0; Azienda A e C = 1); Genere (maschile = 0; femminile = 1); Posizione lavorativa (manager = 0; impiegati = 1; operai = 2).

Figura 2. Efficacia del capo in funzione di Prototipicalità e BCC.

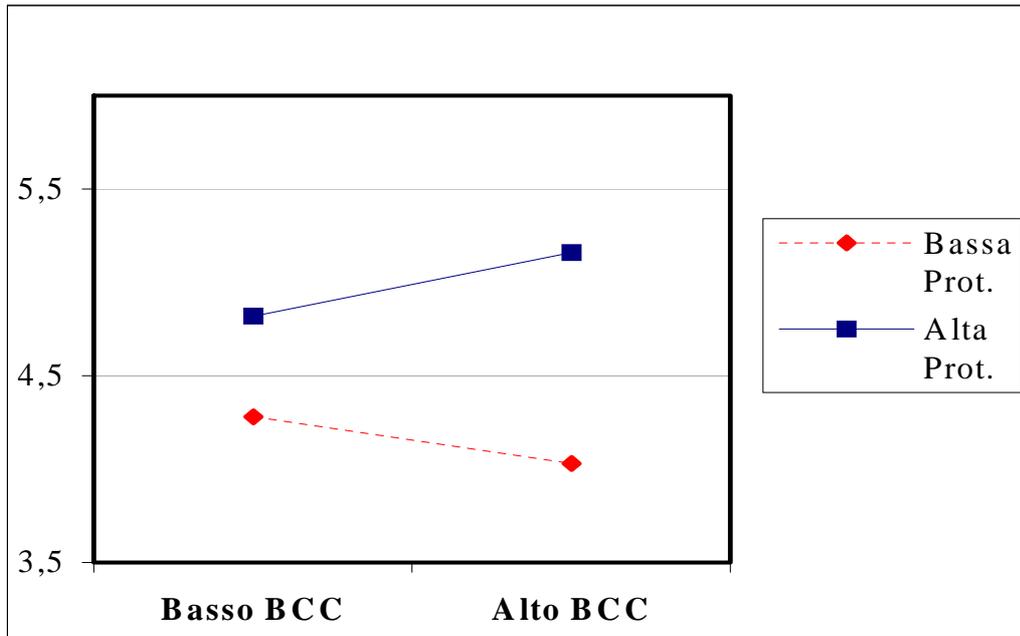


Figura 3. Livello di prestazione in funzione di prototipicalità e BCC.

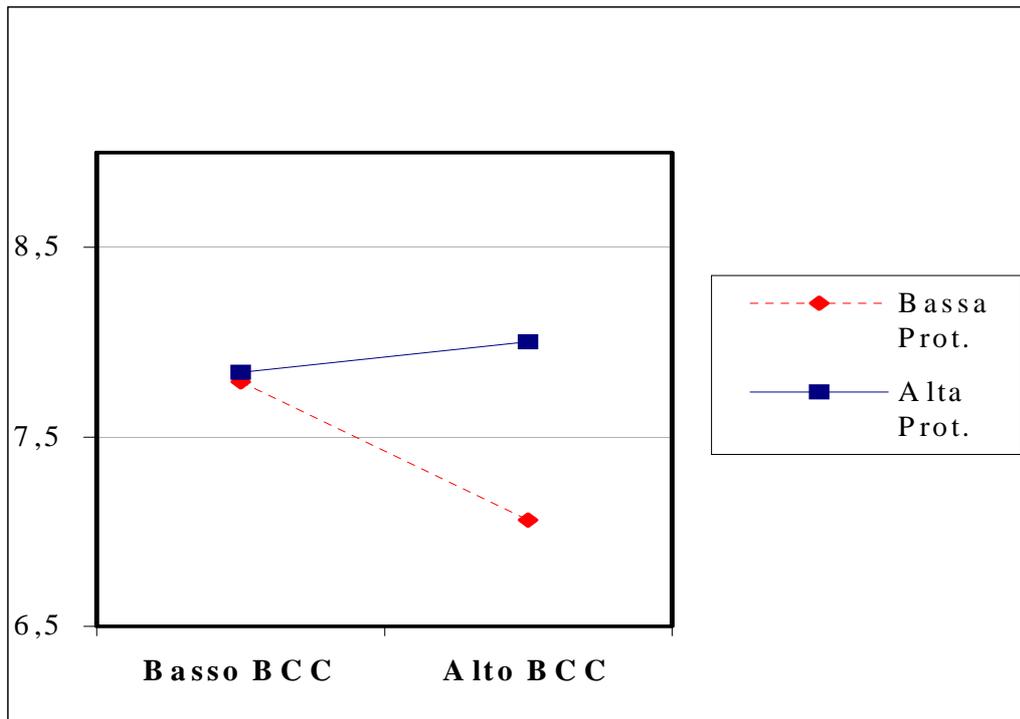


Figura 4. Intenzione di cambiare lavoro in funzione di Prototipicalità e BCC.

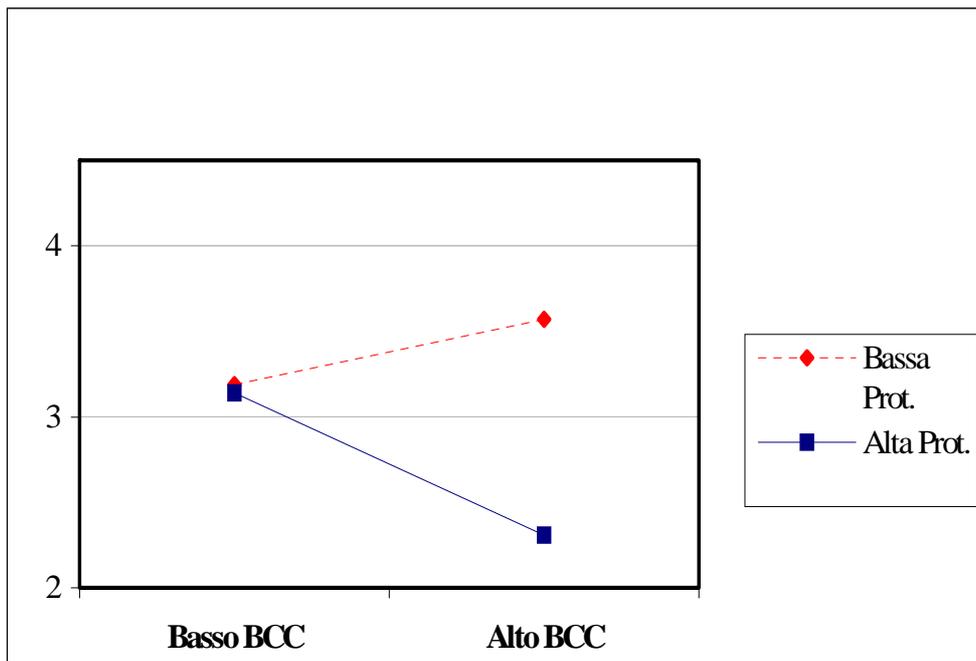
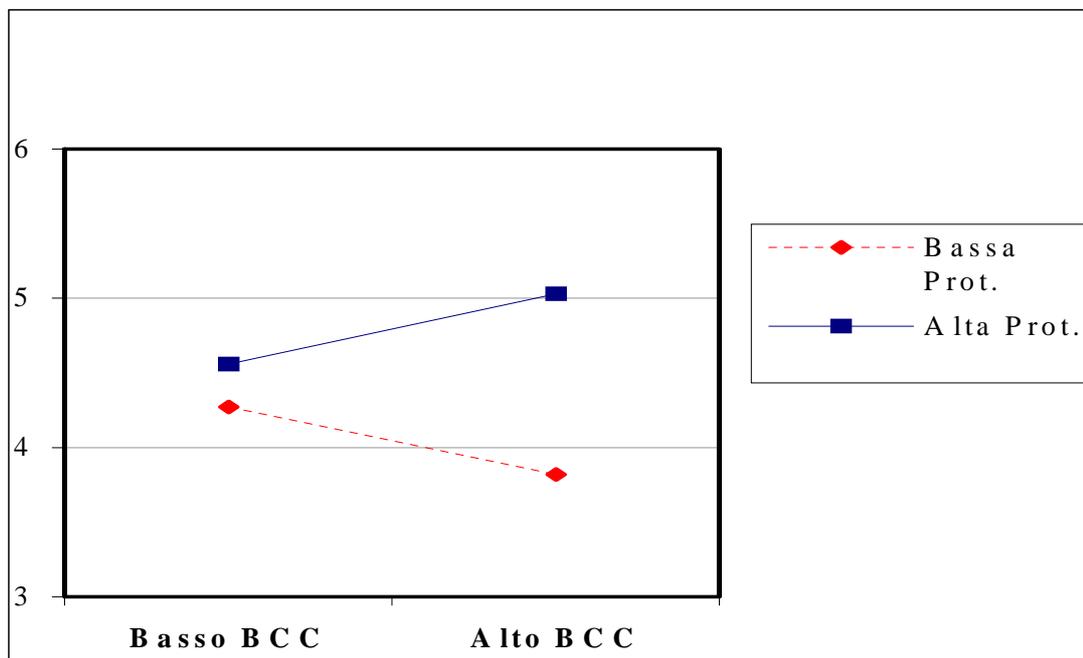


Figura 5. Soddisfazione sul lavoro in funzione di Prototipicalità e BCC.



Per illustrare ulteriormente la natura dell'effetto di questa interazione è stata calcolata la correlazione tra i differenti criteri di leadership efficace (Percezione di efficacia del leader, Soddisfazione sul lavoro, Intenzione di cambiare lavoro e Prestazione autovalutata) e la Prototipicalità del leader del gruppo all'interno di ciascuno dei due livelli di Bisogno di chiusura dei soggetti (alto e basso, divisi alla mediana: 4,06). I risultati (cfr. Tabella 3) confermano che tra i soggetti del gruppo con alto Bisogno di chiusura la Prototipicalità del leader è significativamente e positivamente correlata con la Percezione di efficacia del leader ( $r = 0,56$ ;  $p < 0,001$ ), la Soddisfazione lavorativa ( $r = 0,55$ ;  $p < 0,001$ ) e la Prestazione autovalutata ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,01$ ); nonché significativamente e negativamente correlata con il Intenzione di cambiare lavoro ( $r = -0,30$ ;  $p < 0,001$ ). Mentre per i soggetti con basso livello di Bisogno di chiusura tale correlazione non è significativa per la Soddisfazione sul lavoro ( $r = 0,09$ ), il Intenzione di cambiare lavoro ( $r = -0,04$ ) e la Prestazione autovalutata ( $r = -0,01$ ); essa nel caso della percezione di efficacia del leader, pur raggiungendo la significatività per la percezione di efficacia del leader ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,01$ ) si caratterizza per una magnitudine decisamente inferiore rispetto al sottocampione con alto Bisogno di chiusura. Le differenze tra le coppie di correlazioni sono peraltro tutto significative (cfr. Tabella 12).

Tabella 12. Correlazioni tra efficacia della leadership, soddisfazione sul lavoro, intenzione di cambiare lavoro, prestazione e prototipicalità del leader per i gruppi di soggetti con alto e basso BCC.

	Alto BCC (N=124)	Basso BCC (N=118)	Differenza tra le correlazioni ( $z$ )
Efficacia della Leadership	0,56***	0,25**	4,67***
Soddisfazione sul lavoro	0,55***	0,09	4,05***
Intenzione di cambiare lavoro	-0,30***	-0,04	2,07*
Prestazione autovalutata	0,25**	-0,01	1,88*

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

#### 7.4. Discussione

Lo studio 2 mirava ad analizzare il ruolo del bisogno di ridurre l'incertezza ipotizzato come fattore moderatore della relazione tra la prototipicalità del leader del gruppo e gli indicatori di efficacia della leadership. I risultati ottenuti sostengono l'ipotesi della ricerca: quanto più è alto il bisogno di chiusura delle persone, tanto più l'efficacia della leadership è determinata dalla prototipicalità del leader rispetto al gruppo di appartenenza. Tali risultati sono stati ottenuti su quattro diversi indicatori di efficacia della leadership: percezione dell'efficacia del leader (misura diretta di efficacia del leader), soddisfazione sul lavoro, prestazioni autovalutate, intenzione di cambiare lavoro (misure indirette di efficacia del leader). I risultati suggeriscono dunque che differenze nella predisposizione a ridurre l'incertezza possono influenzare le percezioni e le valutazioni della leadership. Si tratta di risultati che si rilevano sia in tutte le tre aziende nelle quali è stata svolta la ricerca sia per un insieme di indicatori differenti della leadership efficace e che garantiscono, dunque, una più ampia conferma e generalizzabilità dell'ipotesi.

Lo studio 2 ha permesso di ampliare l'analisi della leadership basata sulla SIT/SCT a una nuova variabile che entra in gioco in tali processi. Gli studi precedenti si sono concentrati esclusivamente sugli effetti della prototipicalità di gruppo del leader, sul ruolo moderatore dell'identificazione degli altri membri del gruppo e sul comportamento di favoritismo verso il gruppo del leader (e.g., van Knippenberg et al., 2005). Lo studio qui presentato introduce la rilevanza dell'atteggiamento verso

l'incertezza quale terzo fattore moderatore dell'impatto della prototipicalità del leader. Si tratta naturalmente di un primo passo verso l'apertura di nuove ipotesi per ricerche future. Il bisogno di chiusura è influenzato da fattori basati su differenze disposizionali (Kruglanski, Webster, 1996) conseguentemente i risultati ottenuti tramite tale ricerca confermano che i fattori individuali e situazionali che convogliano nel bisogno di chiusura (Kruglanski, Freund, 1983; Kruglanski, Webster, Klem, 1993; Webster, Richter, Kruglanski, 1996) hanno un ruolo moderatore sull'impatto della prototipicalità del leader del gruppo nell'intero processo. Da un punto di vista metodologico è necessario sottolineare che i dati, essendo stati raccolti tramite una ricerca correlazionale (*cross-sectional*), potrebbero essere soggetti alle comuni alterazioni dovute a tale metodo. Tuttavia è noto che tale tipo di alterazioni può portare a una sottostima degli effetti di interazione (Evans, 1985; McClelland, Judd, 1993) i risultati emersi sono comunque supportati da altri studi sperimentali svolti tramite vari metodi. La natura correlazionale e *self-report* dei dati non consente comunque di evidenziare un nesso di causalità tra le variabili prese in esame; un'ulteriore ricerca sperimentale svolta in laboratorio o all'interno di organizzazioni con l'utilizzo delle stesse variabili potrebbe ulteriormente generalizzare i risultati ottenuti.

Ulteriori sviluppi dovrebbero dunque confermare il ruolo moderatore della riduzione dell'incertezza e del bisogno di chiusura considerando anche l'interrelazione tra la prototipicalità del gruppo e la salienza dell'identificazione sociale nell'influenzare l'efficacia della leadership. L'identificazione, infatti, nel presente studio non è stata presa in considerazione in quanto i risultati delle ricerche già svolte hanno ampiamente definito il ruolo di tale variabile rispetto alla prototipicalità e all'efficacia. Tuttavia nella definizione dello studio 3 ci si è orientati verso l'obiettivo di analizzare anche il ruolo dell'identificazione allo scopo di verificare l'ipotesi di un ruolo del BRI nel modello completo e di generalizzare i risultati dello Studio 2.



## **8. STUDIO 3: IL RUOLO DEL BISOGNO DI RIDUZIONE DELL'INCERTEZZA E DELL'IDENTIFICAZIONE IN UNA SITUAZIONE DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO**

### **8.1. Obiettivi e ipotesi**

Il terzo studio di tipo correlazionale svolto in un contesto aziendale italiano e lavorativo, soggetto a un cambiamento organizzativo, si pone l'obiettivo di verificare il ruolo moderatore svolto dal bisogno di riduzione dell'incertezza entro il modello base SIMOL completo, considerando quindi congiuntamente le due variabili fondamentali della prototipicalità del leader rispetto al gruppo e della salienza dell'identificazione col gruppo. Inoltre questo studio si pone l'obiettivo di verificare tale ipotesi in una particolare contingenza aziendale quale quella di un cambiamento organizzativo.

Come già esposto nel capitolo precedente, anche nel presente studio viene preso in considerazione il Bisogno di Riduzione dell'Incertezza soggettiva, evidenziato solo più recentemente nell'ambito del modello generale della Teoria dell'Identità Sociale e della Teoria dell'Autocategorizzazione e del modello applicato alla leadership (Hogg 2001a,2001b; Hogg, Van Knippenberg, 2003; Hogg, Abrams, 1993, Hogg, Mullin, 1999; Hogg, 2000; Hogg, 2001a): in situazioni di incertezza soggettiva le persone sarebbero maggiormente portate a identificarsi con un gruppo e a ricercare prototipi chiari, consensuali e definiti. L'effetto d'interazione tra il bisogno di riduzione dell'incertezza (operazionalizzato tramite il bisogno di chiusura cognitiva) e gli elementi fondamentali del modello di leadership, cioè salienza e prototipicalità, è in buona parte ancora da verificare empiricamente. Infatti gli studi condotti sul costrutto di bisogno di chiusura cognitiva suggeriscono che esso possa entrare in gioco nel determinare processi intragruppo (omogeneità, coesione etc.; cfr. Kruglanski, Shah, Pierro, Mannetti, 2002; De Grada, Kruglanski, Mannetti, Pierro, 1999) e di leadership (Pierro et al., 2003); tali studi non fanno però riferimento al modello della SIMOL e, di conseguenza, a variabili quali la prototipicalità percepita del capo.

Il presente studio si propone, dunque, di giungere a una prima evidenza empirica, in un contesto organizzativo, della rilevanza del ruolo del bisogno di riduzione dell'incertezza all'interno del Modello di Identità Sociale della Leadership entro un contesto aziendale attraversato da un cambiamento organizzativo. In particolare, infatti, l'azienda nella quale è stata svolta la ricerca è stata interessata da un cambiamento societario quattro mesi prima della somministrazione del questionario. Tenuto conto della situazione di cambiamento, il ruolo del bisogno di riduzione dell'incertezza rispetto agli elementi fondamentali del modello di leadership, cioè salienza e prototipicalità, è stato studiato in termini di influenza sulla reazione al cambiamento organizzativo (apertura al cambiamento considerata in questo contesto come misura indiretta di efficacia del leader). La scelta di utilizzare questa variabile quale misura indiretta di efficacia del leader si ritrova anche in recenti ricerche che si rifanno al SIMOL (cfr. van Knippenberg e van Knippenberg, 2005; Bobbio, et al., 2004) e nella letteratura più generale sulla leadership quale aspetto chiave della leadership efficace (cfr. Yukl, 2002).

Inoltre più in particolare, secondo i modelli teorici e le ricerche svolte sul cambiamento e sulla leadership, la capacità che caratterizza una leadership efficace del cambiamento sembrerebbe essere quella di occuparsi di problemi legati all'identità e assicurare un senso di continuità proprio all'identità. I leader prototipici e carismatici sono particolarmente adeguati a fare ciò; in particolare i leader prototipici, rappresentando l'identità collettiva, possono promuovere cambiamenti che verranno percepiti come maggiormente in linea con l'identità rispetto agli stessi cambiamenti promossi da leader meno prototipici (van Knippenberg, Hogg, 2003). Numerose ricerche hanno sottolineato il ruolo dell'identità in tali circostanze. Reicher e Hopkins (2001, 2003) hanno

analizzato il modo in cui leader politici gestiscono l'identità e rilevano che i leader efficaci presentano se stessi e le loro idee come prototipiche rispetto all'identità del gruppo. Inoltre più è grande il cambiamento più diviene importante alimentare l'idea del cambiamento con l'idea della continuità dell'identità, come per dire "cambieremo ma rimarremo sempre noi". Ancora secondo Shamir e colleghi (1993) la leadership carismatica tende a motivare le persone attraverso il desiderio di un'immagine di sé congrua e atta a dirigere tale desiderio. Altre ricerche hanno sottolineato che quanto più il leader è percepito come prototipico, tanto più i membri del gruppo sono intenzionati a supportare il cambiamento e vengono percepiti come più efficaci (in italiano cfr. Bobbio, et al., 2004). Si evince dunque che la letteratura specifica sulla leadership sottolinea la rilevanza del ruolo dei leader nel gestire situazioni di cambiamento e in particolare i relativi processi legati all'identificazione sociale che intervengono e che influenzano l'adattamento al cambiamento.

L'ipotesi delineata prevede dunque l'esistenza di un'interazione tripla tra Identificazione con il gruppo, Prototipicità percepita del capo e BRI (operazionalizzato tramite il BCC) nel predire la reazione al cambiamento organizzativo. In particolare ci si aspetta che l'interazione tra l'Identificazione con il gruppo di lavoro e la Prototipicità percepita del capo nel predire la Reazione al cambiamento sia significativa in condizioni di alto Bisogno di chiusura cognitiva e non in condizioni di basso Bisogno di chiusura cognitiva. Ad alti livelli di Identificazione con il gruppo, alti livelli di Prototipicità percepita del capo e alti livelli di Bisogno di chiusura cognitiva dovrebbe corrispondere una Reazione al cambiamento massimamente positiva, vale a dire la maggiore apertura al cambiamento osservata rispetto a tutte le altre condizioni sperimentali.

## **8.2. Metodo**

### **8.2.1. Soggetti**

Il campione è composto da 104 lavoratori dipendenti, diversificati per livello di inquadramento e area di appartenenza. Per quanto riguarda il genere, l'83,7% dei soggetti sono uomini e il 16,3% sono donne; l'età media è pari a 39 anni e 7 mesi circa (39,6 anni) con una deviazione standard di 6 anni e 8 mesi circa (6,76 anni). Per quanto riguarda il titolo di studio: la maggior parte dei soggetti ha conseguito la laurea (71,2%), il 26% ha conseguito il diploma di scuola media superiore e una piccolissima percentuale (2,9%) ha conseguito il diploma di scuola media inferiore.

### **8.2.2. Il contesto della ricerca: azienda e cambiamento organizzativo**

La ricerca è stata condotta presso uno stabilimento di una grande azienda aerospaziale. L'azienda ha iniziato la propria attività nel 1908 nel contesto di un'iniziativa industriale per diversificare i propri interessi prevalenti sfruttando la filiera tecnologica del motore a scoppio a benzina in rami industriali collaterali: motori per navi e per l'aviazione. Oggi è presente in Italia e all'estero con 12 sedi e stabilimenti e circa 5.049 dipendenti. E' attiva principalmente in quattro aree di *business*:

- a) moduli e componenti per propulsori di velivoli civili e militari;
- b) manutenzione, revisione e riparazione di motori civili e militari;
- c) sistemi e propulsione spaziale;
- d) propulsione e automazione navale.

Nel luglio del 2003 l'azienda è stata interessata da un cambiamento societario: con la firma del contratto per la cessione delle quote a un gruppo finanziario (70%) e a un gruppo aerospaziale italiano (30%), tutte le attività aerospaziali del Gruppo vengono conferite alla nuova società, mantenendo la struttura e le strategie.

La ricerca, come specificato, ha interessato una delle sedi del gruppo, che è centro di eccellenza per la propulsione spaziale, ed è principalmente destinata alla realizzazione del prodotto: tale sede conta complessivamente 589 dipendenti.

### **8.2.3. Strumento e variabili**

Anche nel presente studio è stato utilizzato un questionario *self-report* (cfr. Appendice III), articolato in diverse sezioni con l'obiettivo di misurare variabili differenti; ai soggetti è stato inoltre chiesto di fornire informazioni su alcune caratteristiche sociodemografiche: genere, età, titolo di studio, area di appartenenza, livello d'inquadramento, anzianità di servizio.

In particolare ciascuna sezione del questionario è dedicata a misurare una variabile, come di seguito descritto.

*Identificazione con il gruppo di lavoro.* I partecipanti rispondono ai seguenti 6 item, derivati dalla scala sviluppata da Mael e Ashfort (1992; cfr. anche Mael, Tetrick, 1992; van Knippenberg, van Schie, 2000): “Quando qualcuno critica il mio gruppo di lavoro, mi sento insultato personalmente”; “Sono molto interessato a sapere quello che gli altri pensano del mio gruppo di lavoro”; “Quando parlo del mio gruppo di lavoro di solito dico noi piuttosto che loro”; “I successi del mio gruppo di lavoro sono i miei successi”; “Quando qualcuno elogia il mio gruppo di lavoro, è come se mi facesse un complimento personale”; “Se una notizia nei mass-media criticasse il mio gruppo di lavoro, mi sentirei a disagio”. Questi item vengono usati dagli stessi autori per misurare l'identificazione con l'organizzazione, sostituendo in ciascun item l'espressione “mia organizzazione” all'espressione “mio gruppo di lavoro”. Gli item sono in formato Likert a 6 punti e cioè ai partecipanti è stato richiesto di indicare il proprio grado di accordo con le singole affermazioni scegliendo da 1 = completamente in disaccordo a 6 = completamente d'accordo. Il punteggio complessivo alla scala è derivato dalla media della somma dei punteggi dei singoli item. L'attendibilità della scala (Alfa di Cronbach) è pari a 0,94. (cfr. Tabella 14).

*Prototipicità percepita del capo rispetto al gruppo.* Per misurare la percezione delle caratteristiche prototipiche del capo è stato impiegato il medesimo strumento dello Studio 2 (cfr. Paragrafo 7.2.3). Gli item sono in formato Likert a 6 punti e ai partecipanti è stato richiesto di scegliere il grado di accordo con le singole affermazioni da 1=completamente in disaccordo a 6= completamente d'accordo. Il punteggio complessivo alla scala è derivato dalla media dei punteggi ai singoli item. L'attendibilità della misura (Alfa di Cronbach) è pari a 0,90 (cfr. Tabella 14)

*Bisogno di Chiusura Cognitiva.* Anche per la misura del BCC disposizionale è stata impiegata la medesima scala dello Studio 2 (cfr. Paragrafo 7.2.3). Gli item sono in formato Likert a 6 punti e ai partecipanti è stato richiesto di scegliere il grado di accordo con le singole affermazioni da 1 = completamente in disaccordo a 6 = completamente d'accordo. Anche in questo caso è stato calcolato un punteggio complessivo derivato dalla media dei punteggi ai singoli item (dopo le opportune ricodifiche per gli item formulati in senso inverso). La sua attendibilità (Alfa di Cronbach) è pari a 0,81 (cfr. Tabella 14).

*Reazione al cambiamento organizzativo.* Ai partecipanti viene chiesto di rispondere ai seguenti due item, derivati dalla scala di apertura al cambiamento organizzativo: “Mi considero aperto a questo cambiamento” e “Cerco di reagire al cambiamento avvenuto in maniera propositiva” (Judge, Thoresen, Pucik, Welbourne, 1999). Ai partecipanti è stato chiesto di esprimere il loro grado di accordo con le due affermazioni facendo riferimento alla scala di risposta a 6 punti da 1 = completamente in disaccordo a 6 = completamente d'accordo. Il punteggio complessivo alla scala è derivato dalla media

dei punteggi ai singoli item. L'attendibilità della misura (Alfa di Cronbach) è pari a 0,83. (cfr. Tabella 14).

#### **8.2.4. Procedura**

In seguito a un incontro preliminare per chiedere la disponibilità dell'azienda a collaborare alla ricerca ha avuto luogo un ulteriore incontro con la responsabile dell'area delle Risorse Umane della sede locale dell'azienda aerospaziale, nel quale è stato illustrato il progetto di ricerca, sottolineando le finalità generali e presentando il questionario che sarebbe stato utilizzato. L'azienda ha dato la sua disponibilità, individuando, secondo i criteri suggeriti, il gruppo di partecipanti tra i lavoratori dipendenti di aree diverse (Progettazione, Produzione, Commerciale, Staff, Laboratori e Sperimentazione) e anche di diversi livelli d'inquadramento (Dirigente, Quadro/Professional, Impiegato, Operaio). A ogni soggetto del campione è stata inviata opportuna comunicazione in merito attraverso il sistema di posta elettronica interna, ove veniva specificato che l'azienda si era resa disponibile per la raccolta dei dati indispensabili ai fini della realizzazione di una ricerca nel quadro di un più ampio progetto condotto su diverse organizzazioni e aziende italiane, volto a verificare un modello teorico internazionale per la comprensione di diversi aspetti dei comportamenti lavorativi individuali e di gruppo. (cfr. Appendice III)

Una volta stabilita la numerosità dei partecipanti per lo svolgimento della raccolta dei dati, l'azienda ha preferito, anziché inviare individualmente lo strumento, organizzare 4 incontri di gruppo per la somministrazione e compilazione del questionario. I singoli gruppi sono stati convocati compatibilmente con i tempi di lavoro e in seduta plenaria è stato consegnato il questionario, preceduto da una breve presentazione e dalla lettura delle istruzioni generali per la compilazione. Insieme al questionario è stata consegnata una lettera di accompagnamento che è stata poi lasciata ai soggetti. (cfr. Appendice III).

#### **8.2.5. Analisi dei dati**

Per l'inserimento e l'analisi dei dati raccolti attraverso la somministrazione dei questionari in azienda è stato utilizzato il software statistico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Preliminarmente, è stato pianificato e costruito un *file* dati seguendo le convenzioni usuali. Poiché le informazioni mancanti erano relativamente poche rispetto alla numerosità del campione e i casi erano distribuiti casualmente attraverso i soggetti, la procedura utilizzata per il trattamento dei dati mancanti è stata la sostituzione del valore mancante con la media dell'item calcolata sul resto del campione. Successivamente è stata eseguita una verifica allo scopo di controllare ed eventualmente ovviare a possibili errori d'inserimento. Nella fase di inserimento dei dati si è naturalmente tenuto conto del significato dei singoli item componenti una scala. Ad esempio la scala utilizzata per la misurazione del livello del Bisogno di Chiusura Cognitiva presenta alcuni item che hanno significato inverso rispetto alla maggioranza: tali item sono stati dunque opportunamente ricodificati. Gli item facenti parte della stessa scala sono stati successivamente sommati per ottenere un unico indicatore aggregato della variabile in esame (media) e sono state dunque definite le seguenti variabili: Identificazione con il gruppo di lavoro, Prototipicalità percepita del capo rispetto al gruppo, BCC, Reazione al cambiamento organizzativo.

Tali variabili sono state suddivise in variabili predittrici e variabile criterio. I predittori sono: Identificazione con il gruppo, Prototipicalità del capo rispetto al gruppo, BCC; la variabile criterio è la Reazione al cambiamento organizzativo. Sono state inoltre calcolate le seguenti variabili prodotto di interazione: Identificazione x Prototipicalità; Identificazione x BCC; Prototipicalità x BCC; Identificazione x Prototipicalità x BCC.

Per descrivere i soggetti che hanno partecipato alla ricerca, sono state calcolate le frequenze descrittive delle variabili sociodemografiche (genere, età, titolo di studio, area di appartenenza, livello d'inquadramento, anzianità di servizio).

Allo scopo di descrivere le variabili del disegno di ricerca sono state calcolate le statistiche descrittive (media e deviazione standard), gli indici di correlazione e il coefficiente  $r$  di Bravais-Pearson per predittori e criterio.

Il grado di attendibilità delle scale utilizzate è stato verificato tramite il calcolo dell'Alfa di Cronbach.

L'ipotesi è stata verificata attraverso l'analisi della regressione multipla, adottando l'approccio moltiplicativo consigliato da Baron e Kenny (1986). Per indagare l'effetto dell'interazione fra l'Identificazione con il gruppo, la Prototipicalità del capo rispetto al gruppo e il BCC sull'Apertura/Reazione al cambiamento organizzativo è stata effettuata una prima analisi della regressione multipla su tali variabili, verificando ovviamente anche le interazioni doppie e triple fra tali predittori. Sono inoltre state considerate le seguenti variabili di controllo: Età, Genere, Titolo di Studio, Anzianità di servizio. Per scomporre l'eventuale effetto significativo a carico dell'ipotizzata interazione tripla sono stati impiegati sia la *simple slope analysis* (Aiken, West, 1991), sia il calcolo del coefficiente di regressione del criterio sui vari predittori, separatamente per soggetti con alto e basso BCC (suddividendo il campione alla mediana), nonché coefficienti di Bravais-Pearson.

### 8.3. Risultati

Nella Tabella 13 sono riportate le medie e le deviazioni standard di ciascuna variabile presa in esame. In generale si evidenzia un'alta Identificazione dei soggetti con il proprio gruppo di appartenenza infatti in media il punteggio scelto è stato intorno al cinque (media= 4,76) con una concentrazione di risposte intorno a tale punteggio (DS= 0,84). Per quanto riguarda la Prototipicalità e il Bisogno di chiusura cognitiva, la media delle risposte evidenzia un livello generale abbastanza elevato di Prototipicalità percepita rispetto al gruppo (media = 4) e, allo stesso tempo, un livello di Bisogno di chiusura cognitiva abbastanza elevato (media = 3,78). Inoltre si può osservare che in media i soggetti presentano un grado di Apertura al cambiamento alto (media = 4,64).

I valori dell'Alfa di Cronbach relativi al grado di attendibilità delle scale sono riportati nella Tabella 13, dove sono riportate anche le correlazioni calcolate tra tutte le variabili del disegno di ricerca. Come si può osservare sono risultate significative la relazione tra Bisogno di chiusura cognitiva e Prototipicalità percepita del capo rispetto al gruppo ( $r = 0,26$ ); la relazione fra Apertura al cambiamento e Identificazione ( $r = 0,47$ ) e Prototipicalità ( $r = 0,33$ ); la relazione tra Identificazione e Prototipicalità ( $r = 0,32$ ).

Tabella 13 Correlazioni tra le variabili e Alpha di Cronbach (riportate in diagonale).

Variabili	M	DS	1	2	3	4
1) Identificazione	4,76	0,84	(0,94)			
2) Prototipicalità	4,00	0,66	0,32**	(0,90)		
3) BCC	3,78	0,37	0,02	0,26**	(0,81)	
4) Apertura al Cambiamento	4,64	0,94	0,47**	0,33**	- 0,03	(0,83)

\*\*  $p < 0,01$

I risultati dell'analisi di regressione multipla sono riportati nella Tabella 14 e mostrano quanto segue:

- a) un effetto principale significativo e positivo dell'Identificazione con il gruppo (Beta = 0,32;  $p < 0,01$ ): i soggetti che presentano un livello alto di identificazione (vs. basso) sarebbero più aperti al cambiamento organizzativo;
- b) un effetto principale significativo e positivo della Prototipicalità percepita del capo rispetto al gruppo (Beta= 0,29;  $p < 0,01$ ): i soggetti che percepiscono la prototipicalità del capo alta (vs. bassa) sarebbero più aperti al cambiamento organizzativo;
- c) un effetto principale significativo e negativo del BCC (Beta = -0,29;  $p < 0,01$ ): i soggetti con alto (vs. basso) BCC sarebbero più resistenti al cambiamento organizzativo;
- d) un effetto di interazione doppia significativo e positivo di BCC x Prototipicalità del capo (Beta = 0,22;  $p < .05$ ), secondo il quale le persone con più alto BCC sarebbero meno resistenti (o più aperte) al cambiamento organizzativo in presenza di un leader altamente prototipico;
- e) un effetto di interazione doppia significativo e positivo di Identificazione con il gruppo x Prototipicalità del capo (Beta = 0,36;  $p < 0,001$ ) che suggerisce che la relazione tra la reazione al cambiamento organizzativo e la prototipicalità del capo sarebbe più forte per le persone con un alto (vs. basso) livello di identificazione;
- f) di maggiore rilevanza per l'ipotesi della ricerca è l'effetto significativo e positivo d'interazione tripla fra livello d'Identificazione con il gruppo, Prototipicalità percepita del capo e BCC (Beta= 0,62;  $p < 0,001$ ).

Il segno positivo dell'effetto di interazione tripla suggerisce che, come ipotizzato, la relazione tra la Reazione al cambiamento e la Prototipicalità del capo è influenzata dal livello di Identificazione in condizioni di alto (vs basso) BCC. Tali risultati sono illustrati tramite i valori medi stimati in Tabella 15 , ricavati con il metodo di Aiken e West (1991) che considera una deviazione standard al di sopra e al di sotto dei valori medi derivati dall'equazione di regressione (*simple slope analysis*, Aiken e West, 1991; cfr. Figure 6 e 7 e Tabella 15).

Tabella 14. Apertura al cambiamento organizzativo come funzione dell'Identificazione con il gruppo, della Prototipicalità percepita del capo e del BCC.

Variabile Criterio	Reazione al cambiamento organizzativo
	Beta
Variabili Predittori	
A) Identificazione con il gruppo	0,32**
B) Prototipicalità del leader	0,29**
C) BCC	-0,29**
A X B	0,36**
A X C	0,12
B X C	0,22*
A X B X C	0,62***
Genere	-0,07
Età	0,18
Anzianità di servizio	0,03
Titolo di studio	0,10

\* $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Tabella15. Reazione al cambiamento organizzativo come funzione dell'Identificazione con il gruppo, la prototipicalità del capo e il BCC. Punteggi medi stimati (procedura di Aiken e West).

	ALTO BCC		BASSO BCC	
	ALTA Identificazione gruppo	BASSA Identificazione gruppo	ALTA Identificazione gruppo	BASSA Identificazione gruppo
ALTA Prototipicalità capo	5,57	3,89	5,13	4,73
BASSA Prototipicalità capo	3,80	3,89	4,96	4,52

Figura 6. Apertura al cambiamento nei soggetti con alto Bcc in funzione di Identificazione con il gruppo di lavoro e Prototipicalità del capo.

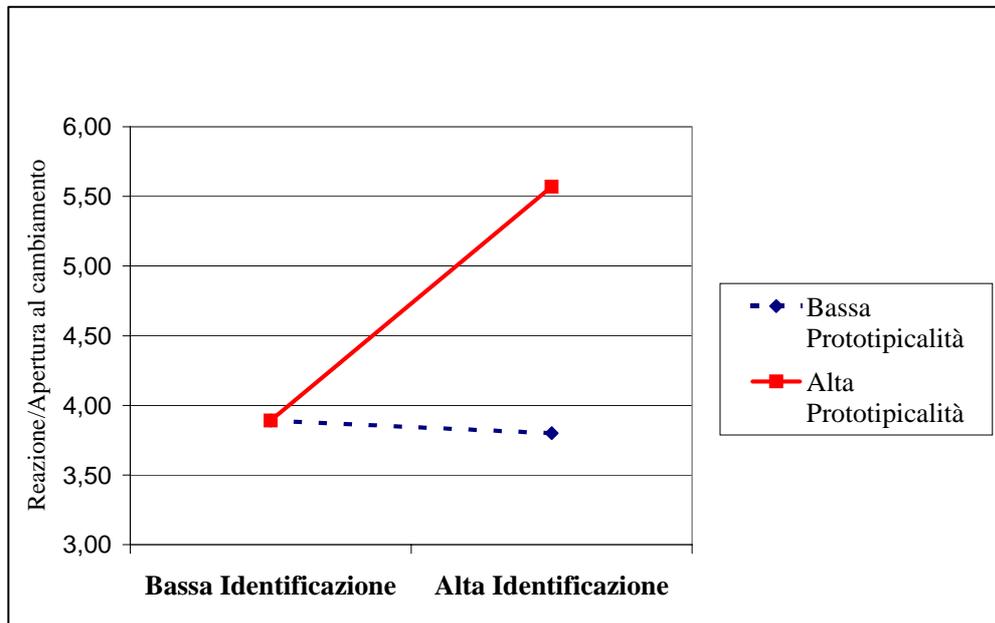
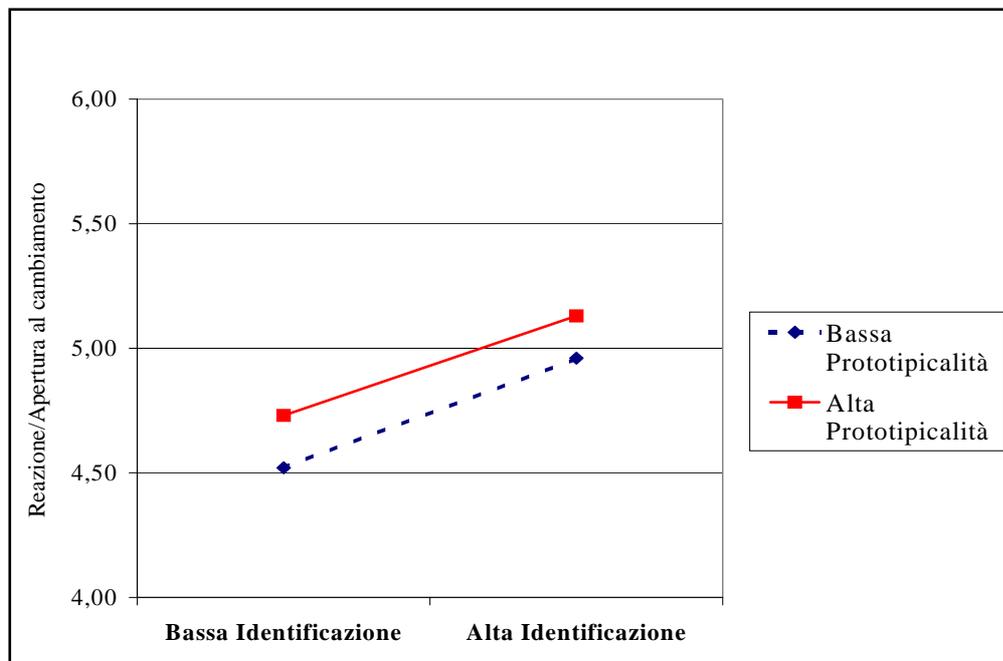


Figura 7. Apertura al cambiamento nei soggetti con basso Bcc in funzione di Identificazione con il gruppo di lavoro e Prototipicalità del capo.



Allo scopo di scomporre questa interazione tripla, come previsto è stata eseguita una seconda analisi della regressione multipla all'interno di ognuno dei due livelli di BCC dei partecipanti (alto e basso, divisi dal punteggio della mediana), per determinare, in ciascun sottocampione, gli effetti dell'Identificazione con il gruppo, della Prototipicalità percepita del capo e della loro interazione. Anche in questo caso, come variabili di controllo sono state considerate il Genere, l'Età, l'Anzianità di servizio e il Titolo di studio. I risultati di quest'analisi sono riportati nella Tabella 16. Come si può osservare, per punteggi alti di Bisogno di chiusura cognitiva (e non per i bassi punteggi di BCC), l'interazione doppia tra Identificazione con il gruppo e Prototipicalità percepita del capo risulta significativa ( $Beta = 0,30$ ;  $p < 0,05$ ) nel predire l'apertura al Cambiamento organizzativo; ciò suggerisce che, in condizioni di alto Bisogno di chiusura cognitiva, la relazione fra la Prototipicalità percepita del capo e l'Apertura al cambiamento organizzativo è più forte per alti livelli d'Identificazione con il gruppo e in condizioni di alto BCC.

Tabella 16. Apertura al cambiamento organizzativo come funzione dell'Identificaziobe di gruppo e Prototipicalità percepita del capo per ALTO e BASSO Bisogno di Chiusura Cognitiva dei Partecipanti.

	<b>ALTO Bisogno di Chiusura Cognitiva dei Partecipanti</b>	<b>BASSO Bisogno di Chiusura Cognitiva dei Partecipanti</b>
Variabile Criterio	Apertura al Cambiamento	Apertura al Cambiamento
Variabili Predittori	Beta	Beta
Identificazione con il gruppo	0,34*	0,30
Prototipicalità del leader	0,50***	0,08
Identificazione x Prototipicalità	0,30*	-0,01
Genere	-0,18	0,01
Età	0,03	0,28
Anzianità di servizio	-0,04	0,01
Titolo di studio	0,09	0,14

\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $P < .001$ .

Inoltre nei partecipanti con alto livello di Identificazione con il gruppo, la Prototipicalità percepita del capo è significativamente e positivamente correlata con la Reazione ai cambiamenti organizzativi ( $r = 0,59$ ;  $p < 0,001$ ), mentre nei partecipanti con basso livello di Identificazione con il gruppo queste correlazioni non sono significative ( $r = 0,37$  n.s.).

#### **8.4. Discussione**

Dai risultati della prima analisi della regressione, oltre agli effetti principali significativi delle tre variabili Identificazione, Prototipicalità e BCC, emergono effetti di interazione doppia significativi tra Identificazione e Prototipicalità, Prototipicalità e BCC sulla reazione al cambiamento. Ancora più significativo è l'effetto della variabile d'interazione Identificazione x Prototipicalità x Bisogno di Chiusura Cognitiva. Come ipotizzato, la relazione fra prototipicalità percepita del capo e apertura al cambiamento organizzativo viene rafforzata dall'identificazione con il gruppo solo in condizioni di alto bisogno di chiusura cognitiva.

Questa evidenza viene ulteriormente confermata dai risultati della regressione successiva: è stato calcolato l'effetto d'interazione Identificazione x Prototipicalità sull'apertura al cambiamento per gruppi separati, partecipanti con alto e basso bisogno di chiusura cognitiva ed è emerso che quest'effetto è significativo in condizione di alto Bisogno di Chiusura Cognitiva.

In conclusione i risultati confermano l'ipotesi della ricerca e cioè che ad alti livelli di Identificazione con il gruppo, alti livelli di Prototipicalità percepita del capo e alti livelli di Bisogno di chiusura cognitiva corrispondono alti livelli di apertura al cambiamento. Questo vuol dire che nelle persone con un alto Bisogno di chiusura cognitiva e fortemente identificate con il proprio gruppo di appartenenza, il fatto che il capo rispecchi le caratteristiche del gruppo, quindi sia percepito come prototipico, aumenta l'apertura al cambiamento. Quest'effetto potrebbe essere spiegato dal fatto che le persone con un basso bisogno di chiusura cognitiva potrebbero essere più inclini a ricercare e utilizzare le informazioni provenienti dall'ambiente circostante per fronteggiare situazioni come il cambiamento ed elevare la percezione di controllo sulla situazione stessa. (in linea con i risultati ottenuti da Kruglanski, Pierro, Higgins, Capozza, 2004) piuttosto che a far riferimento al prototipo come invece fanno le persone con alto BCC.

Inoltre due risultati rilevanti emersi sono l'effetto significativo di interazione tra l'Identificazione e la Prototipicalità sull'Apertura al cambiamento e l'effetto di interazione tra Prototipicalità e Bcc sulla stessa variabile criterio. Entrambi questi risultati rappresentano un'ulteriore conferma del modello generale del SIMOL, e nonchè dell'ipotesi del ruolo moderatore del BCC sulla relazione tra Prototipicalità ed Efficacia del capo, già verificata nello studio 2 (cfr. paragrafo 7 e seguenti), utilizzando una diversa misura di efficacia.

Come variabili di controllo nell'analisi sono state, inoltre, inserite le caratteristiche sociodemografiche dei soggetti che hanno partecipato alla ricerca, verificando come esse non influiscano significativamente sulle relazioni tra le variabili del disegno di ricerca.

Si tratta di uno studio che presenta essenzialmente tre punti di forza. Innanzitutto rappresenta la prima verifica empirica di uno degli sviluppi previsti del modello centrale, e cioè la relazione degli elementi fondanti del modello, salienza dell'identificazione e prototipicalità, con il Bisogno di Riduzione dell'Incertezza. Inoltre è stato svolto in contesto lavorativo reale, (coerentemente con il pensiero di Lewin, 1951; convinto sostenitore della rilevanza applicativa che ogni teoria dovrebbe avere e coerentemente con l'ambito di ricerca di cui fa parte il progetto, che vede le organizzazioni come uno dei contesti adeguati per l'applicazione delle Teorie

dell'Identità Sociale. Infine è stato svolto in una situazione di cambiamento organizzativo, situazione che può essere considerata come un caso particolare dello sviluppo del modello proposto da Hogg, ove la reazione dei collaboratori al cambiamento può essere considerata una misura indiretta dell'efficacia della leadership. In questo modo, oltre a dimostrare che il BRI ha un ruolo moderatore sulle relazioni tra le variabili centrali del SIMOL, è stato possibile verificare ulteriormente il modello base in contesto reale. Tali risultati sono stati ottenuti utilizzando una operazionalizzazione diversa da quelle classiche utilizzate per la variabile efficacia del capo e più adeguata al contesto organizzativo nella quale il presente studio è stato svolto.

Quanto presentato in questo terzo contributo non è sufficiente per trarre conclusioni definitive sull'utilità della prospettiva dell'identità sociale della leadership nella gestione del cambiamento, vista la complessità delle specifiche situazioni di cambiamento. Si tratta comunque di un primo passo utile per arricchire anche la comprensione dei processi di cambiamento organizzativo, fenomeno estremamente attuale e sempre maggiormente diffuso nella vita delle organizzazioni.



## 9. CONCLUSIONI

La ricerca presentata rientra in uno dei principali ambiti delineati all'interno del paradigma che applica la Teoria dell'Identità Sociale (*Social Identity Theory-SIT*) e la Teoria della Categorizzazione del Sé o Autocategorizzazione (*Social Categorization Theory-SCT*) ai fenomeni organizzativi: in particolare è stato analizzato il modello di analisi della leadership organizzativa definito SIMOL (*Social Identity Model of Organizational Leadership*; Hogg, van Knippenberg, 2003).

Gli obiettivi centrali della ricerca svolta si possono così riassumere:

- a) verificare sperimentalmente il modello di base in contesto italiano;
- b) ampliare, tramite evidenze empiriche in contesti organizzativi italiani, l'analisi sul modello per includervi il ruolo moderatore svolto dal desiderio di ridurre l'incertezza (anche in situazioni di cambiamento organizzativo) verificando così l'ipotesi inerente questo fattore motivazionale l'ipotesi motivazionale postulata da Hogg (2001a).

Tali obiettivi sono stati perseguiti tramite tre studi. Uno studio sperimentale preliminare, che mira a verificare il ruolo dell'identificazione e della prototipicità del leader nel predire l'efficacia del leader stesso, confermando quanto previsto nel modello SIMOL. Due studi correlazionali, svolti in diversi contesti lavorativi, che mirano, invece, allo sviluppo del modello e all'analisi del ruolo di una nuova variabile: il bisogno di riduzione dell'incertezza (BRI) operazionalizzato tramite il Bisogno di Chiusura Cognitiva (BCC).

### 9.1. I risultati della ricerca: punti di forza e limiti

L'ipotesi analizzata tramite lo studio 1, sperimentale, prevede che le caratteristiche di prototipicità del capo, in situazione di alta identificazione con il gruppo di riferimento, giochino un ruolo nel determinare la percezione di efficacia da parte degli altri membri del gruppo. In accordo con il modello del SIMOL (Hogg, van Knippenberg, 2003) e con i risultati ottenuti dalle ricerche svolte in contesto internazionale (cfr. Hogg, 2001a; Fielding, Hogg, 1997; Hains et al., 1997; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005) è stato ipotizzato un effetto di interazione tra Identificazione con il gruppo da parte dei lavoratori e Prototipicità del leader da loro percepita sulla percezione di Efficacia del leader stesso. Nella condizione di alta identificazione con il gruppo e di alta prototipicità del leader, rispetto alle altre condizioni sperimentali, i leader dovrebbero essere percepiti come più efficaci. L'ipotesi è stata verificata tramite un disegno sperimentale 2 x 2 nel quale le variabili Identificazione con il gruppo di lavoro e Prototipicità del capo rispetto al gruppo sono state manipolate. I risultati ottenuti permettono di confermare l'ipotesi, si rileva infatti un effetto di interazione tra l'Identificazione con il gruppo di lavoro e la Prototipicità del capo nel predire la percezione di Efficacia del capo. In altre parole, quanto più le persone sono identificate con il proprio gruppo di lavoro e quanto più il capo del gruppo è percepito come prototipico, tanto più il capo è valutato efficace. Questo risultato conferma i risultati ottenuti dalle ricerche svolte utilizzando procedure e strumenti diversi (cfr. ad esempio Hogg, Hains, Mason, 1998; per una rassegna completa cfr. Hogg, van Knippenberg, 2003). Inoltre è stato riscontrato un effetto principale significativo della Prototipicità sulla percezione di Efficacia del capo in accordo con i primi risultati ottenuti da Hains, Hogg e Duck (1997) e replicati sul campo da Fielding e Hogg (1997). Tramite lo studio 1 è stato dunque possibile verificare, per la prima volta in contesto italiano e manipolando tramite una procedura innovativa contemporaneamente entrambe le variabili Identificazione con il gruppo di lavoro e Prototipicità del capo, il modello di

analisi della leadership basata su SIT/SCT (Hogg, 2001a) più recentemente definito SIMOL (Hogg, van Knippenberg, 2003).

L'ipotesi analizzata tramite lo studio 2, correlazionale e svolto in tre diversi contesti aziendali italiani, prevede che il bisogno di riduzione dell'incertezza abbia innanzitutto un ruolo moderatore sulla già nota relazione tra la Prototipicalità del leader e la sua Efficacia percepita dai collaboratori misurata, direttamente o indirettamente, tramite diversi aspetti di efficacia (efficacia percepita dai collaboratori, soddisfazione lavorativa, intenzione di cambiare lavoro, prestazione autovalutata). I risultati ottenuti confermano l'ipotesi che quanto più è alto il Bisogno di Chiusura delle persone, tanto più l'Efficacia della leadership misurata anche indirettamente sarà determinata dalla prototipicalità del leader rispetto al gruppo di appartenenza. In accordo con quanto postulato da Hogg (2001a) si rileva dunque un effetto delle differenze nella predisposizione a ridurre l'incertezza sulla percezione e sulla valutazione della leadership e più in particolare sull'utilizzo della prototipicalità quale mezzo al quale le persone ricorrono per ridurre l'incertezza soggettiva. I risultati dello studio 2 permettono quindi di ampliare il panorama delle ricerche sul SIMOL includendo il ruolo della variabile motivazionale BRI. Questo risultato è innovativo anche rispetto al panorama delle ricerche svolte sul Bisogno di Chiusura Cognitiva e sul suo ruolo rispetto alle dinamiche intragruppo e alla leadership (ad esempio cfr. De Grada, Mannetti, Pierro, 1997; Pierro, Mannetti, DeGrada, Livi, Kruglanski, 2003). Risulta inoltre innovativo da un punto di vista metodologico l'uso di alcune delle misure indirette di efficacia (Intenzione di cambiare lavoro, Soddisfazione lavorativa; cfr. paragrafo 7.1).

L'ipotesi analizzata tramite lo studio 3, correlazionale e svolto in una particolare organizzazione lavorativa italiana interessata da un cambiamento, prevede che il Bisogno di Riduzione dell'Incertezza abbia un ruolo moderatore sulla relazione tra la Prototipicalità del leader e la sua Efficacia percepita dai collaboratori (misurata indirettamente tramite la reazione al cambiamento organizzativo) tenendo in considerazione anche il livello di Identificazione con il gruppo di lavoro (dunque nell'ambito del modello di base completo del SIMOL). I risultati ottenuti confermano la significatività dell'effetto di interazione tripla tra Identificazione con il gruppo, Prototipicalità percepita del capo e Bisogno di Chiusura Cognitiva nel predire la reazione al cambiamento organizzativo. Dunque la relazione fra Prototipicalità percepita del capo e Apertura al cambiamento organizzativo viene rafforzata dall'Identificazione con il gruppo solo in condizioni di alto Bisogno di chiusura cognitiva. In sintesi nelle persone con un alto bisogno di chiusura cognitiva e fortemente identificate con il proprio gruppo di appartenenza, il fatto che il capo rispecchi le caratteristiche del gruppo, quindi sia percepito come prototipico, aumenta l'apertura al cambiamento. Quest'effetto può essere spiegato dal fatto che le persone con un basso bisogno di chiusura cognitiva sarebbero più inclini a ricercare e utilizzare le informazioni provenienti dall'ambiente circostante per fronteggiare situazioni come il cambiamento e elevare la percezione di controllo sulla situazione stessa (in linea con i risultati ottenuti da Kruglanski, Pierro, Higgins, Capozza, 2004), al contrario le persone con un alto BCC e dunque un elevato livello di BRI soggettivo farebbero invece maggiormente riferimento al prototipo per ridurre l'incertezza (Hogg, Abrams, 1990,1993; Hogg, Mullin, 1998, 1999; Hogg, 2001a).

Emergono inoltre gli effetti principali significativi delle tre variabili Identificazione, Prototipicalità e BCC, come pure gli effetti significativi di interazione doppia tra Identificazione e Prototipicalità, Prototipicalità e BCC sulla reazione al cambiamento. Questi risultati secondari, non previsti dall'ipotesi, hanno permesso di confermare ulteriormente in contesto reale il modello generale del SIMOL e l'ipotesi del ruolo moderatore del BRI sulla relazione tra Prototipicalità ed Efficacia del capo (cfr. studio

2) con una diversa misura di efficacia (Apertura al cambiamento organizzativo; cfr. par. 8.1).

Tramite lo studio 3 dunque sono stati sostanzialmente replicati i risultati dello studio 1 e dello studio 2 come pure delle ricerche internazionali sul modello SIMOL (Hains et al., 1997; Fielding e Hogg, 1997; Hogg et al., 1998; van Knippenberg, van Knippenberg, 2005) ampliando la loro generalizzabilità. È stato inoltre possibile verificare l'ipotesi del ruolo del BRI tenendo in considerazione anche la variabile Identificazione, in un particolare contesto organizzativo attraversato da un cambiamento e utilizzando una nuova operazionalizzazione dell'efficacia del leader più adeguata ad esso: ciò conferma l'ipotesi che la motivazione alla riduzione dell'incertezza si ritrova alla base dei processi generali di SIT/SCT (Hogg, Abrams, 1990, 1993; Hogg, Mullin, 1998, 1999) e applicati alla leadership in particolare (Hogg, 2001a).

I risultati emersi dai tre studi, in relazione alle ipotesi principali e che permettono di concludere che gli obiettivi della ricerca sono stati raggiunti.

Dunque:

- a) Le persone in condizioni di alta identificazione con il gruppo e di alta prototipicalità del capo valutano quest'ultimo come più efficace.
- b) Quanto più è alto il bisogno di chiusura cognitiva delle persone (dunque il loro bisogno di riduzione dell'incertezza), tanto più l'efficacia della leadership (misurata direttamente o indirettamente) è determinata dalla prototipicalità del leader rispetto al gruppo di appartenenza.
- c) Nelle persone con un alto bisogno di chiusura cognitiva (dunque di riduzione dell'incertezza) e fortemente identificate con il proprio gruppo di appartenenza, il fatto che il capo rispecchi le caratteristiche del gruppo aumenta la loro apertura al cambiamento organizzativo, indice indiretto di efficacia del capo.

Gli studi svolti presentano tuttavia alcuni limiti intrinsecamente legati ai metodi utilizzati. Per quanto riguarda il primo studio il limite più evidente è che lo studio è stato condotto su un campione di studenti universitari invece che di lavoratori, soggetti più appropriati alla natura del modello teorico. Tuttavia, a fronte di tale limite, va sottolineato il pregio di aver potuto manipolare sperimentalmente le variabili indipendenti nel primo studio preliminare a quelli svolti sul campo. Tale scelta è peraltro supportata dal fatto che nella letteratura internazionale si ritrovino studi condotti in modo simile (cfr. ad esempio van Knippenberg, van Knippenberg, 2005). Lo svolgimento dello studio secondo queste modalità ha inoltre fornito un altro esito rilevante per il progresso della ricerca in contesto nazionale: la definizione e l'adattamento di nuovi strumenti per la manipolazione delle variabili indipendenti in questione come pure per la principale misura della variabile dipendente.

Il secondo e il terzo studio presentano due limiti, che tipicamente connotano gli studi svolti sul campo (in italiano cfr. Mannetti, 1998): l'impossibilità di poter controllare pienamente alcune variabili della ricerca e dunque la conseguente impossibilità a stabilire un nesso di causalità tra le variabili. Tuttavia i risultati emersi dallo studio risultano ancora più apprezzabili, se si considera che le comuni alterazioni dovute al metodo correlazionale (*cross sectional*) possono portare a una sottostima degli effetti di interazione (Evans, 1985; McClelland, Judd, 1993). Bisogna inoltre ricordare che l'ipotesi principale di questo contributo è supportata da un modello teorico forte, a sua volta confermato da molti studi condotti a livello internazionale e dallo studio sperimentale preliminare (studio 1) per quanto riguarda il modello di base, e dallo studio 2 per quanto riguarda l'ipotesi di un ruolo del BRI. Ancora, si è ritenuto utile verificare proprio in contesti reali il modello di base che è stato precedentemente analizzato e verificato maggiormente tramite studi sperimentali.

## 9.2. Sviluppi e applicazioni

Sulla base dei risultati ottenuti e dei limiti evidenziati si possono dunque prefigurare alcuni sviluppi. In particolare, dal momento che si tratta della prima verifica empirica dell'ipotesi di un ruolo moderatore del BRI nel quadro del modello di analisi della leadership basato su SIT/SCT, si può ipotizzare di svolgere nuovi studi :

- a) manipolando situazionalmente il Bisogno di Chiusura Cognitiva, ottenendo così una verifica sperimentale rispetto a questa variabile;
- b) utilizzando differenti operazionalizzazioni del BRI (altre rispetto al BCC) in modo da poter generalizzare i risultati ottenuti con il BCC e ottenere ulteriori conferme del ruolo del BRI nel modello.

Un altro sviluppo concettuale che è possibile delineare è l'analisi di altri aspetti legati alla leadership facendo riferimento all'ipotesi del BRI e utilizzando dunque il BCC. Dai risultati ottenuti infatti è possibile affermare che i fattori individuali e situazionali che convogliano nel bisogno di chiusura (Kruglanski, Freund, 1983; Kruglanski, Webster, Klem, 1993; Webster, Richter, Kruglanski, 1996) hanno un ruolo moderatore sull'impatto della prototipicità del leader del gruppo nell'intero processo come pure su quello congiunto di identificazione e prototipicità. Infatti, se il bisogno di chiusura porta maggiormente i membri di un gruppo a far riferimento alla propria "appartenenza" al gruppo piuttosto che ad altri aspetti contestuali o al controllo ai quali invece fanno riferimento le persone con un basso Bisogno di Chiusura (Kruglanski, Pierro, Higgins, Capozza, 2004), si potrebbe ipotizzare che questo processo si verifichi anche per la valutazione di variabili legate ai comportamenti del leader, quali ad esempio i comportamenti di favoritismo verso il gruppo, a loro volta influenzati dal ruolo che ha l'appartenenza al gruppo per i singoli membri (cfr. il ruolo della salienza; van Knippenberg, Hogg, 2003a).

Concludendo si può affermare che recuperando la dimensione di appartenenza al gruppo negli studi sulla leadership organizzativa, la prospettiva di Hogg è innovativa e attuale vista la centralità crescente del *teamwork*, inteso come unità fondamentale della struttura organizzativa contemporanea. Il gruppo costituisce anche la dimensione da cui è partito il lavoro di Lewin (1951), che possiamo considerare pioniere di tale genere di studi, rimasta marginale negli studi successivi che hanno di volta in volta spostato l'attenzione su altri elementi del processo di leadership. Anche Hogg e gli altri studiosi che hanno applicato il modello, tentano di individuare cosa rende efficace la leadership, ritenendo però che l'efficacia sia insita nell'appartenenza di gruppo condivisa e cioè positivamente influenzata dall'interazione fra il livello di identificazione dei subordinati con l'organizzazione di appartenenza (e/o gruppo) e le caratteristiche prototipiche che il leader possiede.

Da queste considerazioni sull'incidenza del processo di identificazione e la peculiarità delle caratteristiche prototipiche del leader sull'efficacia della leadership, potrebbero derivare suggerimenti operativi per le organizzazioni: la rilevanza pratica, concerne, tra l'altro, la valutazione delle potenzialità a svolgere la funzione di leader di una persona a partire dalle caratteristiche del gruppo e cioè dal prototipo saliente in quel gruppo. La scelta del leader più adatto non dovrebbe dunque essere guidata soltanto da griglie esterne, che definiscono le caratteristiche di personalità e le esperienze più adeguate per un leader, ma dalla valutazione della somiglianza del leader con il prototipo del gruppo in cui potenzialmente potrebbe esercitare la sua leadership. Tale nuova prospettiva implica, da una parte, che i membri del gruppo non avvertono il leader come avulso dal contesto e imposto dall'alto e, proprio per questo, dall'altra la *teamleadership* potrebbe emergere anche spontaneamente dal gruppo stesso.

Ancora, i risultati relativi al BRI suggeriscono che il desiderio di ridurre l'incertezza ha una relazione con l'efficacia dei leader prototipici e dunque in periodi caratterizzati da forte incertezza i leader altamente prototipici sarebbero molto più influenti (e.g., in condizioni di cambiamento organizzativo; van Knippenberg, Hogg, 2003a). Questi risultati supportano l'idea che l'incertezza e l'ambiguità conducono le persone ad affidarsi alla prototipicità del leader rispetto al gruppo come mezzo per ridurre l'incertezza mantenendo così una realtà sociale stabile anche nei contesti organizzativi e lavorativi in cambiamento. Tale processo potrebbe inoltre incoraggiare i lavoratori a ricercare leader prototipici al di fuori del gruppo e a valutarli efficaci per ragioni motivazionali (piuttosto che sostanziali) essendo maggiormente preoccupati della riduzione dell'incertezza.

Dal punto di vista del leader/capo le considerazioni e "conoscenze" derivate dalla ricerca svolta possono essere d'aiuto per meglio comprendere i processi collegati all'esercizio della leadership e ai processi che si attivano all'interno dei gruppi e delle dinamiche intergruppi. Naturalmente si tratta di risultati che possono contribuire a una maggiore comprensione del fenomeno della leadership in una prospettiva di complementarità con i risultati che la ricerca basata su altri modelli teorici ha già ottenuto. I risultati ottenuti sono anche esplicativi rispetto a fenomeni particolari quali la gestione dell'incertezza soggettiva a livello disposizionale come pure il legame tra questo aspetto, le caratteristiche prototipiche del leader, in condizioni di salienza della categorizzazione a livello di gruppo, e la reazione alle situazioni di incertezza e cambiamento organizzativi.

Un'ulteriore sviluppo auspicabile per ampliare la prospettiva di analisi alle organizzazioni lavorative e applicare un quadro concettuale più squisitamente psicologico sociale è quello di analizzare quanto le variabili contestuali organizzative quali, ad esempio, la struttura organizzativa, il clima organizzativo, la cultura organizzativa (ampiamente trattati dalla psicologia delle organizzazioni) abbiano un ruolo nel facilitare/ostacolare i processi di identificazione sociale che a loro volta attivano i meccanismi definiti nel modello di leadership basato sull'identità sociale.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abrams, D., Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18, 317-34.
- Adams J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. L. Berkowitz New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., West, S. G., (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Albert S. (1977). Temporal comparison theory. *Psychological Review*, 84, 485-503.
- Albert S., Whetten D. A. (1985). Organizational Identity. In *Research in organizational behavior*, eds. L. Cummings, B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI) Vol. 7, pp. 263-295.
- Alderfer, C. P., (1987). An Intergroup perspective on group dynamics. In Lorsch J., (a cura di), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alderfer, C. P., Smith, K. K., (1982). Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrativ e Science Quarterly*, 27, 35-65.
- Alderfer, C. P., Tucker, R. C., (1996). A field experiment for studying race relations in embedded organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 43-57.
- Allen, N. J., (1996). Affective reactions to the group and the organization. In West, A. M. (a cura di), *Handbook of work group psychology*. Chichester, UK: Wiley.
- Anastasio, P. A., Bachman, B. A., Gaertner, S. L., Dovidio, J. F. (1997). *Categorization, recategorization, and common ingroup identity*. In Spears, R., Oakes, P. J., Ellemers, N., Haslam, S. A. (a cura di), *The social psychology of stereotyping and group life*. Oxford: Blackwell.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Avallone F. (1994). *Psicologia del lavoro. Storia, modelli, applicazioni*. Roma: Carocci.
- Bandura A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura A. (1982). The self and mechanism of agency. In ed. *Psychological perspectives on the self* , J. Suls (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum) vol I ( pp. 3-39).
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-82.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, R., Ayman, A. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). London: Academic Press.
- Baudrillard, J. (1983). *Simulations*. New York: Semiotext.
- Billig, M., Tajfel, H. (1973), Social categorization and similarity in intergroup behaviour, *European Journal of Social Psychology*, vol. 3, pp. 27-52.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1985). How to achieve integration on the human side of the merger. *Organizational Dynamics*, 13, 41-56.
- Blake, R. P., Shepard, H.A., Mouton, J.S. (1964). Managing intergroup conflict in industry. Houston; Gulf.
- Bobbio, A., van Knippenberg, D., van Knippenberg, B. (2004). *Prototipicalita` del leader e leadership del cambiamento: un contributo empirico*. Poster presentato al VI Congresso Nazionale AIP, Sezione di Psicologia Sociale, Sciacca, Settembre.
- Borman W.C., Motowidlo S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personnel selection in organizations*, eds. N. Schmitt, W. C. Borman New York: Jossey-Bass.
- Brewer, M. B., Harasty, A. S. (1996). Seeing groups as entities: the role of perceiver motivation. In Higgins, T., Sorrentino, R. M. (a cura di), *Handbook of motivation and cognition*, vol.3. New York: Guilford.
- Brief, A. P., Aldag, R. J. (1976). Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61, 404-409.
- Brown, R., (2000a), second edition. Group processes. Dynamics within and between group. Oxford: Blackwell Publishers.
- Brown, R., (2000b). Social Identity Theory: past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30, 745-778.
- Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G., Williams, J. (1986). Explaining intergroup differentiation in an industrial organization. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 273-286.

- Brown, R., Ross, G. F. (1982). The battle of acceptance: An investigation into the dynamics of intergroup behavior. In Tajfel, H. (a cura di), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Brown, R., Williams, J. A., (1984). Group Identification: The same thing to all people? *Human Relations*, 37, 347-564.
- Bruner, J. (1957). Going beyond the information given. In Bruner J. et al (a cura di), *Contemporary approaches to cognition*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Burrell G., Morgan G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Caddick, B. (1982). Perceived illegitimacy and intergroup relations. In Tajfel, H. (a cura di), *Social Identity and Intergroup relations* (pp. 137-154). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Campbell, D. T. (1958). Common fate, similarity and other indices of the status of aggregates persons as social entities. *Behavioral Science*, 3, 14-25.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Conner, D. R. (1995). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Curtis, J. M., Curtis M. J. (1993). Factors related to susceptibility and recruitment by cults. *Psychological Reports*, 73, 451-460.
- De Grada E., Bonaiuto M. (2002). *Introduzione alla psicologia sociale discorsiva*. Roma: Laterza.
- De Grada, E., Mannetti, L., Pierro, A. (1997). Motivazioni epistemiche e struttura delle relazioni interpersonali in piccoli gruppi. *Giornale Italiano di Psicologia*, 3, pp. 523-552.
- De Grada, E., Kruglanski, A.W., Mannetti, L., Pierro, A., Webster, D.M. (1996). Un'analisi strutturale comparativa delle versioni USA e italiana della scala di "Bisogno di Chiusura Cognitiva" di Webster e Kruglanski. (A comparative structural analysis of the U.S. and Italian versions of the "Need for Cognitive Closure" Scale of Webster and Kruglanski). *Testing, Psicometria, Metodologia*, 3, 5-18.
- De Grada, Kruglanski, A.W., Mannetti, L., Pierro, A. (1999). Motivated cognition and group interaction: Need for Closure affects the contents and processes of collective negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 346-365.
- Derrida J. (1978). *Writing and difference*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Doise, W. (1976). *L'articulation psychosociologique et les relations entre groupes*. De Boeck, Bruxelles (trad it Psicologia sociale e relazione tra gruppi. Il Mulino, Bologna 1977).
- Donovan J. J. (2001). Work motivation. In *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, eds. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran, C. (Thousand Oaks, LA: Sage) vol.2, 53-76.
- Duck, J. M., Fielding, K. S. (1999). Leaders and sub-groups: One of us or one of them? *Group Processes and Intergroup Relations*, 2, 203-230.
- Dutton J. E., Dukerich J. M., (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Edelman M. (1988). *Constructing the political spectacle*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ellemers, N. (1993). The influence of socio-structural variables on identity management strategies. *European Review of Social Psychology*, 4, 27-57.
- Ellemers, N., Doojse, B. J., van Knippenberg, A., Wilke, H. (1992). Status protection in high status minority groups. *European Journal of Social Psychology*, 22, 123-140.
- Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J., van Knippenberg, D. (2003). Social identity at work: developments, debates, directions. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (a cura di), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Ellemers, N., Kortekaas P., Ouwerkerk JW. (1999). Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29: 371-390.
- Ellemers, N., Spears, R., Doosje, B., (1997). Sticking together or falling apart: Ingroup identification as a Psychological determinant of group commitment. In *Journal of Personality and Social Psychology*. 72, 617-626.
- Ellemers, N., Spears, R. e Doosje, B., (a cura di), 1999. *Social Identity*. Oxford: England Blackwell.
- Ellemers, N., van Knippenberg, A., Wilke, H. (1990). The influence of permeability of group boundaries and stability of group status on strategies of individual mobility and social change. *British Journal of Social Psychology*, 29, 233-246.
- Ellemers, N., van Knippenberg, A., de Vries, N., Wilke, H. (1998). Social identification and permeability of group boundaries. *European Journal of Social Psychology*, 18, 497-513.

- Ellemers, N., van Rijswijk, W., Roefs, M., Simons, C. (1997). Bias in intergroup perceptions : Balancing group identity with social reality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 186-198.
- Ellemers, N., Wilke, H., van Knippenberg, A. (1993). Effects on the legitimacy of the low group or individual status as individual and collective status-enhancement strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64:766-778.
- Elsbach K. D., Kramer R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41, 442-476.
- Erickson E. (1964). *Insight and responsibility*. New York: Norton.
- Evans, M.G. (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305-323.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes, Routledge, London.
- Fiedler, F. E. (1965). A contingency model of leadership effectiveness. In Berkowitz (a cura di), *Advances in experimental social psychology* (vol. 1 pgg.149-190). New York: Academic.
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Fielding, K. S., Hogg, M. A. (1997). Social identity, self-categorization, and leadership: A field study of small interactive groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1, 39-51.
- Foddy, M., Hogg, M. A., (1999). Impact of leaders on resource consumption in social dilemmas: the intergroup context. In Foddy, M., Smithson, M., Schneider, S., Hogg, M.A., (Eds.). *Resolving social dilemmas: dynamic, structural and intergroup aspects*. Philadelphia: Psychology press.
- Friedkin, N. E., Simpson, M. J. (1985). Effects of competition on members' identification with their subunits. *Administrative Science Quarterly*, 30, 377-394.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Bachman, B. A. (1996). Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 271-290.
- Gaertner, S. L., Mann, J., Murrell, A., Dovidio, JF. (1989). Reducing intergroup bias: the benefits of re-categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57: 239-249.
- Galanter, M. (Ed.). (1989). *Cults and new religious movements*. Washington, DC: American Psychiatric Association.
- Galinsky, A. D., Hugenberg, K., Groom, C., Bodenhausen, G. (in press). The reappropriation of stigmatizing labels: Implications for social identity. In M. A. Neale, E. A. Mannix & J. Polzer (Ed.), *Research on managing groups and teams*, Vol. 5.
- Giessner, S., Sleebos, E., van Knippenberg, D. (2004). License to fail? Leader prototypicality, leader performance, and leadership endorsement. (Manuscript submitted for publication, University of Rotterdam).
- Gilbert, D. T., Jones, E. E. (1986). Perceiver-induced constraint: Interpretations of self-generated reality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 269-280.
- Gilbert, D. T., Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117, 21-38.
- Gioia D. A. (1998). From individual to Organizational Identity. In *Identity in Organizations: building theory through conversations* eds. D. A. Whetten, P. C., Godfrey (Thousand Oaks, LA: Sage) pp. 17-31.
- Gioia D. A., Shultz M. (1995). Adaptive instability: The inter-relationship of identity and image. Paper read at the annual meeting of Academy of Management, Vancouver.
- Gioia D. A., Thomas J. B. (1996). Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 40, 370-403.
- Goffman E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Grieve, P. G., Hogg, M. A. (1999). Subjective uncertainty and intergroup discrimination in the minimal group situation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 926-940.
- Gupta, N., Beehr, T. A. (1979). Job stress and employee behaviours. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 373-387.
- Hains, S. C., Hogg, M. A., Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group Prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1100.
- Hakansson, H., Sharma, D. D. (1996). Strategic alliances in a network perspective. In Iacobucci, D. (a cura di), *Networks in marketing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamilton, D. L., Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103, 336-355.
- Hamilton, D. L., Sherman, S. J., Lickel, B. (1998). Perceiving social groups: The importance of the entitativity continuum. In C. Sedikides, J. Schopler, C. A. Insko (Eds.), *Intergroup cognition and intergroup behavior* (pp. 47-74). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in Organisations: The Social Identity Approach*. London: Sage.

- Haslam S. A., Powell C., Turner J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 319-339.
- Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M., Ellemers, N. (Eds.) (2003). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hogan, E. A., Overmyer-Day, L. (1994). The psychology of mergers and acquisitions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 247-282.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: New York University Press.
- Hogg, M. A. (1993). Group cohesiveness: A critical review and some new directions. *European Review of Social Psychology*, 4, 85-111.
- Hogg, M. A. (1996). Intragroup processes, group structure and social identity. In Robinson, W.P. (a cura di). *Social groups and Identities: developing the legacy of Henry Tajfel*. Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
- Hogg, M. A. (2000). Social identity and social comparison. In J. Suls and L. Wheeler (Eds.) *Handbook of Social Comparison: Theory and Research* (pp. 401-421). New York: Kluwer/Plenum.
- Hogg, M. A. (2001a). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- Hogg, M. A. (2001b). Social identification, group prototypicality, and emergent leadership. In M. A. Hogg, D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 197-212). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Hogg, M. A., Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.
- Hogg, M.A., Abrams, D.; (1990). Social motivation, self-esteem and social identity. In Abrams, D., Hogg, M.A., *Social Identity Theory. Constructive and Critical Advances* 28-47, London: Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Hogg, M.A., Abrams, D. (1993). Toward a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In Hogg, M.A. e Abrams, D. (eds). *Group motivation: Social Psychological perspectives*, 173-190. London: Harvester-Wheatsheaf.
- Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johnson, D., Masser, B., Russell, E., Svensson, A. (2001). *Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis*. Manuscript submitted for publication: University of Queensland.
- Hogg M. A., Hains S. (1998). Friendship and group identification : a new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 323-341.
- Hogg, M. A., Hains, S. C., Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: Saliency, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1248-1263.
- Hogg, M.A., McGarty, C. (1990). Self categorization and social identity, In D. Abrams and M.A. Hogg (Eds), *Social Identity Theory. Constructive and Critical Advances*, Harvester Wheatsheaf: Hemel Hempstead, pp. 10-27.
- Hogg, M. A., Mullin, B. A., (1998). Dimension of subjective uncertainty in social identification and minimal intergroup discrimination. *British Journal of Social Psychology*, 37, 345-365.
- Hogg, M.A., Mullin, B.. A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. In Abrams, D. e Hogg, M.A. (eds), *Social identity and social cognition*, 249-279. Oxford: Blackwell.
- Hogg, M. A., Reid, S. A. (2001). Social identity, leadership, and power. In A. Y. Lee-Chai J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 159-180). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121-140.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. (Eds.) (2001). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D. (2003). Social Identity and Leadership Processes in Groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 35; pp. 1-52).
- Hollander, E. P., (1985). Leadership and power. In Lindzey G. e Aronson, E. (a cura di), *The handbook of social psychology* (terza ed., vol.2). New York: Random House.
- Hollander, E. P., Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-391.
- Hornsey, M. J., Hogg, M. A. (1999). Subgroup differentiation as a response to an overly- inclusive group: a test of optimal distinctiveness theory. *European Journal of Social Psychology*, 29, 543-550.
- Howell, J. M., Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.

- Hunter, J. A., Platow, M. J., Howard M. L., Stringer, M. (1996). Social identity and intergroup evaluative bias: realistic categories and domain specific self-esteem in a conflict setting. *European Journal of Social Psychology*, 26, 631-647.
- James, W. (1890), *The Principles of Psychology*, Holt : New York.
- James K., Greenberg J. (1989). In-group salience, intergroup comparison, and individual performance and self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 604-616.
- Janis, I. L., (1972). *Victims of groupthink: a Psychological study of foreign policy decision and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jetten, J., Hogg, M. A., Mullin, B. A. (2000). In-group variability and motivation to reduce subjective uncertainty. *Group Dynamic: Theory Research, an Practice*, 4, 2, 184-198.
- Jost, J. T., Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V., Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Kanfer R. R. (1990). Motivation theory and industrial and organization psychology. In *Handbook of industrial and organizational psychology*, eds. M. Dunette, L.M. Hough (Palo Alto: Consulting Psychologist Press) pp. 75-170.
- Karasawa, M. (1991). Toward an assessment of social identity: The structure of group identification and its effects on in-group evaluations. *British Journal of Social Psychology*, 30, 293-307.
- Kruglanski, A.W. (1989). *Lay epistemics and human knowledge: Cognitive and motivational bases*. New York: Plenum.
- Kruglanski, A. E. (1996). A motivated gatekeeper of our minds: need-for-closure effects on interpersonal and group processes, in E. T. Higgins, R. M. Sorrentino (Eds.), Vol .3 (pp. 465-496), *Handbook of motivation and cognition*,. New York: Guilford.
- Kruglanski, A.W., Atash, M.N., De Grada, E., Mannetti, L., Pierro, A., Webster, D.M (1997). Psychological theory testing versus psychometric nay saying: Need for closure scale and the Neuberg et al. critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1005-1016.
- Kruglanski, A. W., Freund T. (1983). The freezing and un-freezing of lay inferences: effects on impressional primacy, ethnic stereotyping and numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 448-468.
- Kruglanski, A., W., Pierro, A., Higgins, E. T., Capozza, D. (2004). "On the move", or "Staying Put": locomotion, need for closure and reactions to organizational change. (Manuscript submitted for publication).
- Kruglanski, A. W., Shah, J.Y., Pierro, A., Mannetti, L. (2002). When similarity breeds content: Need for closure and the allure of homogeneous and self -resembling groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 648-662.
- Kruglanski, A.W. Webster, D.M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing". *Psychological Review*, 103, 163-183.
- Kruglanski, A.W., Webster, D.M., Klem, A. (1993). Motivated resistance and openness to persuasion in the presence or absence of prior information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 861-876.
- Lalonde, R. N. (1992). The Dynamics of group differentiation in the face of defeat. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 336-342.
- Lemaine, G. (1974). Social differentiation and social originality. *Euro pean Journal of Social Psychology*, 4, 17-52.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, Harper, Row, New York (trad. It.) *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1972.
- Locke E. A. (1967). Motivational effects on knowledge of results: knowledge or goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 51, 324 - 329.
- Locke E. A., Latham G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Long, K., Spears, R., (1997). The self-esteem hypothesis revisited: Differentiation and the disaffected. In Spears, R., Ellemers, N., Haslam, A., (eds). *The social psychology of stereotyping and group life*: 296-317. Oxford: Blackwell.
- Lord, R. G., Foti, R. J., DeVader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R. G., Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Mackie, D.M., Smith, E.R. (1998). Intergroup relations: Insights from a theoretically integrative approach. *Psychological Review*, 105, 499-529.
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.

- Mael, F., Tetrick, L. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52.
- Mannetti, L. (a cura di) (1998). Strategie di ricerca in Psicologia Sociale. Roma: Carocci.
- Mannetti, L., Pierro, A., Kruglanski, A.W., Taris, T. Bezinovic, P. (2002). A cross-cultural study of the Need for Cognitive Closure Scale: Comparing its structure in Croatia, Italy, USA and The Netherlands. *British Journal of Social Psychology*, 41, 139-156.
- Mantovani, G. (a cura di) (2002). *Ergonomia. Lavoro, sicurezza e nuove tecnologie*. Bologna: Il Mulino.
- March, J. C., Simon, H. A. (1958). *Organization*. New York: Wiley.
- Marris, P. (1996). *The politics of uncertainty: Attachment in private and public life*. London: Routledge.
- Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, G.H., Judd, C.M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114, 376-390.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self and Society*. University of Chicago Press, Chicago.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Moorman R. H., Blakely G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organization citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Mowday, R. T., Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- Mullin, B. A., Hogg, M. A. (1998). Dimension of subjective uncertainty in social identification and minimal intergroup discrimination. *British Journal of Social Psychology*, 37, 345-365.
- Mullin, B. A., Hogg, M. A. (1999). Motivations for group membership: the role of subjective uncertainty in social identification and minimal intergroup discrimination. *Basic and Applied Social Psychology*, 21, 91-102.
- Mummenday, A., Schreiber H.J. (1983). Better or just different? Positive social identity by discrimination against or differentiation from outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 13: 389-397.
- Mummenday, A., Schreiber, H. J. (1984). "Different" just means "better": some obvious and some hidden pathways to in-group favoritism. *British Journal of Social Psychology*, 23, 363-368.
- Mummendey, A., Simon, B. (1989). Better or different? III. The impact of importance of comparison dimension and relative ingroup size upon intergroup discrimination. *British Journal of Social Psychology*, 28, 1-16.
- Nye, J. L., Forsyth, D. R. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership
- Nye, J. L., Simonetta, L. G. (1996). Followers' perceptions of group leaders: The impact of recognition-based and inference-based processes. In J. L. Nye, A. M. Bower, (Eds.), *What's social about social cognition: Research on socially shared cognition in small groups* (pp. 124-153). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oakes, P.J. Haslam, S.A., Turner, J.C. (1994), *Stereotyping and Social Reality*. Oxford: Blackwell.
- Oakes, P.J., Turner, J.C., 1990. Is limited information processes the cause of social stereotyping. *European Review of Social Psychology*, 1 : 111-135.
- O'Leary-Kelly A. M., Martocchio J.J., Frink D.D. (1994). A Review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Journal*, 37, 1285-1301.
- Organ D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Palich, L. E., Hom, P. W. (1992). The impact of leader power and behavior on leadership perceptions: A lisrel test of an expanded categorization theory of leadership model. *Group and Organization Management*, 17, 279-296.
- Palmonari, A., 1995. L'interazione nei gruppi. In Arcuri, L., (a cura di). *Manuale di Psicologia Sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Parasuraman, S., Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27, 330-350.
- Pierro, A., Areni, A.(1998). Emergenza della leadership in contesti di discussione di gruppo: Asimmetria delle relazioni interpersonali ed effetti della pressione temporale. *Psicologia Generale*, 2, 183-198.
- Pierro, A., Mannetti, L., De Grada, E., Livi, S., & Kruglanski, A. W. (2003). Autocracy bias in informal groups under need for closure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 405-417.
- Pierro, A., Mannetti, L., Converso, D., Garsia, V., Miglietta, A., Ravenna, M. & Rubini, M. (1995). Caratteristiche strutturali della versione italiana della scala di Bisogno di Chiusura Cognitiva (di Webster e Kruglanski) (Structural characteristics of the Italian version of the Need for Cognitive Closure Scale (of Webster and Kruglanski). *Testing, Psicometria, Metodologia*, 2, 125-141.

- Pillai, R., Meindl, J. R. (1998). Context and charisma : A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643-671.
- Platow, M. J., van Knippenberg, D. (2001). A social identity analysis of leadership endorsement: The effects of leader ingroup Prototypicality and distributive intergroup fairness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1508-1519.
- Platow, M. J., Reid, S. A., Andrew, S. (1998). Leadership endorsement: The role of distributive and procedural behavior in interpersonal and intergroup contexts. *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, 35-47.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Postmes, T. (2003). A social identity approach to communication in organization. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (a cura di), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds), *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Reicher, S. D., Hopkins, N. (2001). *Self and nation*. London: Sage.
- Reicher, S., Hopkins, N. (2003). On the science and art of leadership. In D. van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.) *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. London: Sage.
- Reicher, S. D., Spears, R., Postmes, T. ; 1995. A social Identity model of deindividuation phenomena. *European Review of Social Psychology*, 6 :161-198.
- Raynor J. O. (1978). Future orientation in achievement motivation: a more general theory of achievement motivation. In *Personality, motivation and achievement*, eds. J. W. Atkinson, J. O. Raynor (New York: Hemisphere).
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and Categorization*. Hillsdale (NJ): Erlbaum.
- Rosenau P. M. (1992). *Postmodernism and the social sciences*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.10, pp. 174-220). New York: Academic Press.
- Rubin, M., Hewstone, M., 1998. Social Identity theory’s self-esteem hypothesis: A review and some suggestions for clarification. *Personality and social Psychology Review*, 2 : 40-61.
- Rudman, L. A., Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle-managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004-1010.
- Rush, M. C., Russell, J. E. A. (1988). Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 88-104.
- S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.) (2003), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Shah, J. Y., Kruglanski, A. W., Thompson, E. P. (1998). Membership has its (epistemic) rewards: Need for closure effects on ingroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 407-413.
- Shamir, B., House, R., Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B., Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Sherif, M., (1966). *Group conflict and co-operation: Their social psychology*. London: Routledge , Kegan Paul.
- Smith, K. K. (1983). Social comparison processes and dynamic conservatism in intergroup relations. In Cummings, L. L., Staw, B. M. (a cura di), *Research in organizational behavior*. (vol 5). Greenwich CT: JAY Press.
- Spears, R., Manstead, A. S. R. (1989). The social context of stereotyping and differentiation. *European Journal of Social Psychology*, 19, 101-121.
- Steensma H., Piek L. (2003). How asymmetric mergers affect attitudes and the use of influence tactics: An experimental approach. Paper presented at the 11<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisboa.
- Steensma H., van Rijnsoever van der Feen M. (2003). Mergers and changes in Organizational Identification of Workers: The Social Identity Approach. *Quaderni di psicologia del lavoro*, 11, 57-63.
- Sttters, R. M. (1977). Antecedent and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Sunar, D. G. (1978). Stereotypes of the powerless: a social Psychological analysis. *Psychological Reports*, 43, 511-528.

- Tajfel, H. (1959). Quantitative judgement in social perception. *British Journal of Social Psychology*, vol. 50, pp. 16-29.
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In S. Moscovici (a cura di), *Introduction à la psychologie sociale*. Larousse, Paris.
- Tajfel, H. (1974). Social Identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13: 65-93.
- Tajfel, H. (1975). The exit of social mobility and the voice of social change. *Social Science Information*, 14: 101-118.
- Tajfel, H. (ed.), (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. Academic Press, London.
- Tajfel, H. (1981), *Human Groups and Social Categories*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Tajfel, H., (1982). Instrumentality, Identity and Social Comparison. In Tajfel, H. (a cura di), *Social Identity and Intergroup relations*. Cambridge England: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., Flament, C Billig, M., Bundy, R.P., (1971), 'Social categorization and intergroup behaviour', *European Journal of Social Psychology*, vol. 1, pp. 149-178.
- Tajfel, H., Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In S. Worchel and W.G. Austin (eds), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Brooks-Cole, Monterey, CA.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup behavior. In Worchel, S., Austin, W. G., (eds), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H., Wilkes, A.L. (1963). Classification and quantitative judgement. *British Journal of Social Psychology*, 54, 101-104.
- Taylor, D. M., McKirnan, D. J. (1984). A five-stage model of Intergroup Relations. *British Journal of Social Psychology*, 23, 291-300.
- Terry, D. J., Callan, V. J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 67-81.
- Terry, D. J., Carey, C.J., Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An Intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267-280.
- Tichy, N., Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Trope, Y., Liberman, A. (1993). The use of trait conceptions to identify other people's behavior and to draw inferences about their personalities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 553-562.
- Turner, J.C. (1981), The experimental social psychology of intergroup behaviour, In J.C. Turner and H. Giles (a cura di), *Intergroup Behaviour*, Blackwell ,Oxford.
- Turner, J.C. (1985), 'Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behaviour', In E.J. Lawler (a cura di.), *Advances in Group Processes: Theory and Research*, vol. 2. JAI Press, Greenwich, CT.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., Wetherell, M. (1987). Rediscovering the social group: A self- categorization theory. Oxford: Blackwell.
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., McGarty, C. (1994). Self and collective: cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin. Special Issue: The Self and the collective*, 20, 454-463.
- Turner, M.E., Pratkanis, A.R., Probasco, O., Leve, C., (1992). Threat, cohesion and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63: 781-796.
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2000). Cooperation in groups. Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler, T. R., Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.25, pp. 115-191). New York: Academic Press.
- van Knippenberg, A., (1984). Intergroup differences in group perceptions. In Tajfel, H. (Eds.), *The social dimension: European developments in Social Psychology* (vol.2, pp.560-578). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- van Knippenberg, A., Ellemers, N. (1993). Strategies in intergroup relations. In Hogg, M. A., Abrams, D. (Eds.). *Group motivation: Social psychological perspectives*. London: Harvester Wheatsheaf.
- van Knippenberg, A., Ellemers, N.,(1990). Social Identity and Intergroup Differentiation Processes. *European Review of Social Psychology* 1:137-69.
- van Knippenberg, B., van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness in moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.
- van Knippenberg, D. (1997). A social identity perspective on mergers and acquisitions. Contributo presentato al secondo congresso australiano di Psicologia Industriale e delle Organizzazioni, Melbourne.
- van Knippenberg D. (2000). Work motivation and Performance: a Social Identity Perspective. *Applied Psychology: an International Review*, 49, 357-371.
- van Knippenberg, D. (2003). Intergroup relations in organizations. In West, M., Tjosvold, K. G. Smith (eds). *International Handbook of organizational teamwork and cooperative working*, (pp. 381-399). Chichester, UK: Wiley.

- van Knippenberg, D., Hogg, M. A. (Eds.) (2001). *Social identity processes in organizations*. (Special issue of *Group Processes and Intergroup Relations*). London: Sage.
- van Knippenberg, D., Hogg, M. A. (2003a). A Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 245-297.
- van Knippenberg, D., Hogg, M. A. (Eds.) (2003b). *Leadership and Power: Identity Processes in Group and Organizations*. London: Sage.
- van Knippenberg, D., Lossie, N., Wilke, H. (1994). In-group prototypicality and persuasion: determinants of heuristic and systematic message processing. *British Journal of Social Psychology*, 33, 289-300.
- van Knippenberg D., Sleebos E., (1999). Identification, commitment, and individualism-collectivism: their interrelations and relationship with organizational citizenship behavior. Unpublished manuscript, University of Amsterdam.
- van Knippenberg, D., Sleebos, E. (2001). Further explorations of the organizational identification concept: Identification versus commitment. Unpublished manuscript, University of Amsterdam.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., van Dijk, E. (2000). Who takes the lead in risky decision making? Effects of group members' individual riskiness and Prototypicality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 213-234.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41, 233-252.
- van Knippenberg, D., van Leeuwen, E. (2001). Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to post-merger identification. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 249-264). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- van Knippenberg D., van Shie E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 137-147.
- van Leeuwen E. (2001). Preserving identity when groups combine. Leiden: Leiden University (PhD dissertation).
- van Leeuwen E., van Knippenberg D. (1999). Social value orientations and group performance: the role of expectations of other group members' effort. (Unpublished manuscript, Leiden University).
- van Leeuwen, E., van Knippenberg, D. (2003). Organizational identification after a merger. The importance of agreeing to differ. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- van Leeuwen, E., van Knippenberg, D., Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and ingroup bias. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 679-690.
- van Vugt, M., de Cremer, D. (1999). Leadership in social dilemmas: The effects of group identification on collective actions to provide public goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 587-599.
- van Vugt, M., De Cremer, D. (2002). Intergroup and intragroup aspects of leadership in social dilemmas: A relational model of cooperation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 126-136.
- Vroom V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walster, E., Berscheid, E., Walster, G.W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25, 151-176.
- Webster, D.M., Kruglanski, A.W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1049-1062.
- Webster, D.M., Richter, L., Kruglanski, A.W. (1996). On leaping to conclusions when feeling tired: Mental fatigue effects on impression primacy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 181-195.
- Wegge J. (2000). Participation in group goal setting: some novel findings and a comprehensive model as a new ending to an old story. *Applied Psychology: an International Review*, 49 (3), 498-516.
- Wegge, J., Haslam, S. A. (2003). Group goal setting, social identity, and self-categorization: engaging the collective self to enhance organizational outcomes. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Weiner B. (1986). An attributional theory of achievement, motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.
- Worchel S., Rothgerber H., Day E. A., Hart D., Butemeyer J. (1998). Social identity and individual productivity within groups. *British Journal of Social Psychology*, 37, 389-413.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.