



Quale cappello indossare?

Salienza relativa delle identità multiple in contesti organizzativi

Capitolo 3



La molteplicità dei cappelli

- Prima che gli individui possano agire in un determinato contesto organizzativo, hanno bisogno di collocare se stessi e gli altri - in altre parole di definire le rispettive identità sociali.
- Ma le organizzazioni, specialmente quelle di grandi dimensioni, sono complesse e uno stesso contesto può suggerire molte possibili identità.
- Si prenda l'esempio di una dirigente chiamata ad operare in una *task-force* a cui è stato affidato il compito di riorganizzare la politica di assunzioni della sua organizzazione. E' lì in qualità di dirigente, di membro dell'organizzazione, di membro di una minoranza?
- In breve, ci sono molti "cappelli" che un individuo può indossare specialmente in contesti organizzativi complessi.
- In questo capitolo si cerca di capire quali siano i fattori che rendono i vari "cappelli" più o meno salienti per gli individui.





La molteplicità dei cappelli

- Questa indagine è articolata in 4 punti.
 1. Definizione del concetto di salienza
 2. Descrizione della salienza relativa delle identità nested.
 3. Descrizione della salienza relativa delle identità “trasversali” (cross-cutting)
 4. Discussione del ruolo dell’identità individuale
- Alla fine, diverrà chiaro che la metafora del cappello è, in realtà, piuttosto limitata.

Salienza dell'identità

- Seguendo la teoria dell'identità (Stryker, 1980), la salienza è definita come la probabilità che una determinata identità sia invocata, ovvero che influenzi le risposte di un individuo.
- Le identità multiple possono essere ordinate in una “gerarchia di salienza” secondo, appunto, il loro grado di salienza relativa.
- Basandosi sulla teoria dell'identità e sulla SIT, Ashforth (2001) afferma che la salienza di un'identità in un contesto organizzativo è determinata dall'*importanza soggettiva* e dalla *rilevanza situazionale* (variazione cronica, indipendente dal contesto e variazione momentanea, dipendente dal contesto; Higgins & King, 1981), che corrispondono ai concetti di accessibilità e di fit.
- Tanto più un'identità è soggettivamente importante, tanto più è probabile che un individuo cerchi delle occasioni per esercitare quella identità, definisca la situazione come rilevante per quella identità e richiami alla mente informazioni congruenti con quella identità (Swann, 1990).

Salienza dell'identità

- Un'identità situazionalmente (contestualmente) rilevante è una identità appropriata per il contesto sociale
- Mentre l'importanza soggettiva è definita dalle “preferenze” interne e dalla storia unica degli individui, la rilevanza situazionale è definita da norme esterne.
- Una persona che parli solo di lavoro ad una cena tra colleghi sicuramente manifesta una elevata importanza soggettiva dell'identità lavorativa, ma sta violando le norme sociali relative alla rilevanza situazionale.
- Come suggerisce questo esempio, la rilevanza situazionale fluttua in modo considerevole, mentre l'importanza soggettiva è più stabile.

Salienza dell'identità

- Importanza soggettiva

1. variazione cronica della salienza di un'identità
2. indipendente dal contesto
3. definita dalle preferenze e dalla storia unica degli individui
4. più stabile

- Rilevanza situazionale

1. variazione momentanea della salienza di un'identità
2. dipendente dal contesto
3. definita dalle norme esterne
4. più variabile

Identità “nested”

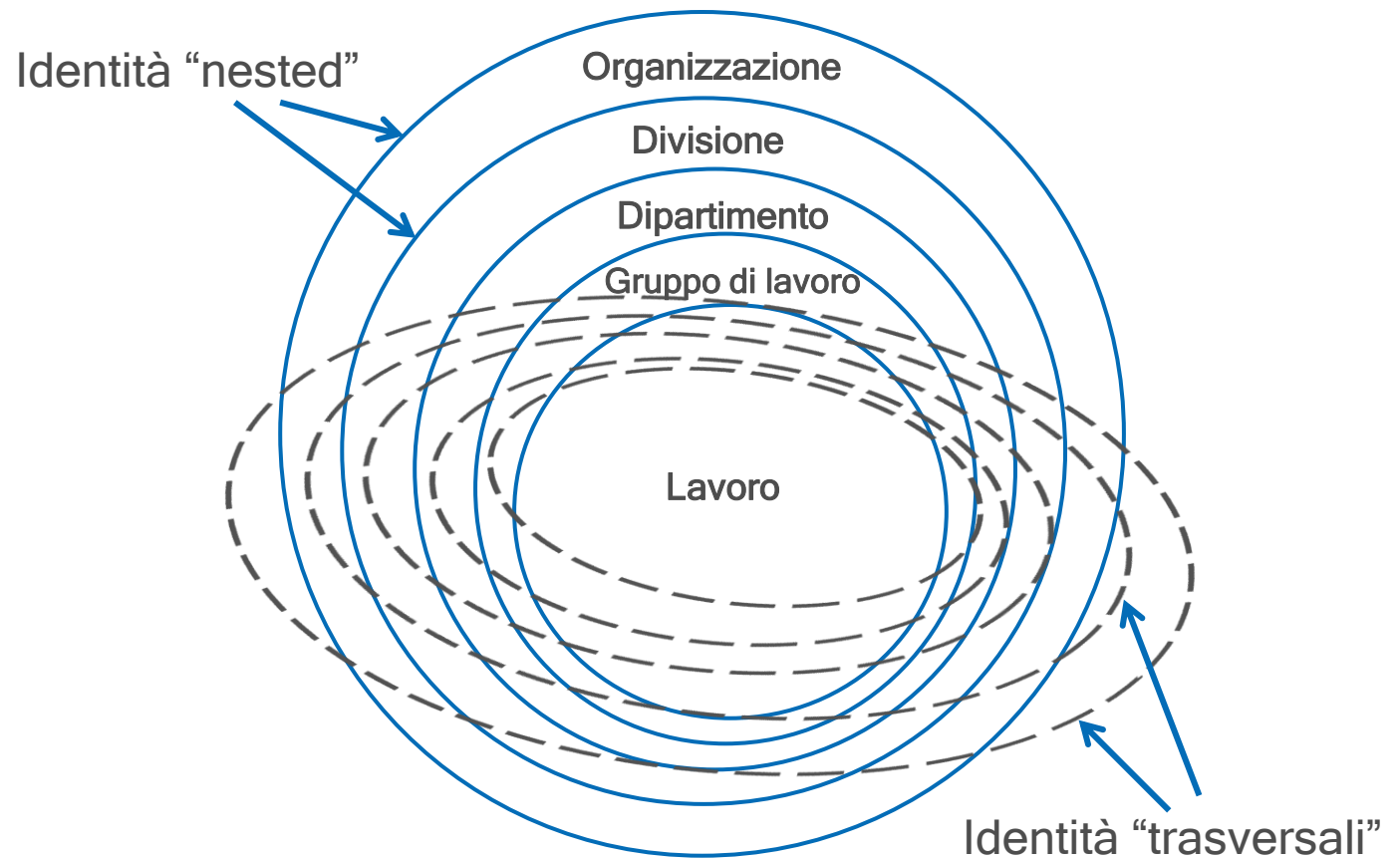


Figura 3.1. *Identità “nested” e “trasversali”*

Identità “nested”

- Come mostra la Figura 3.1, certe identità sono “nidificate” o incluse all’interno di altre.
- Le identità che si trovano più al centro sono dette *di ordine inferiore (lower order identities)* mentre quelle più esterne sono dette *di ordine superiore (higher order identities)*.
- E’ importante notare che le identità variano per il grado di specificità organizzativa. Ad esempio, un determinato lavoro o divisione/dipartimento può essere esclusiva di una certa organizzazione mentre un altro lavoro o divisione/dipartimento può essere presente in molte organizzazioni diverse. Maggiore è la specificità organizzativa, più l’identità è considerata come pienamente “nested” dentro l’organizzazione.

Identità “nested”

- Le identità nested variano su almeno tre dimensioni: (a) inclusivo/esclusivo, (b) astratto/concreto, e (c) distale/prossimale.
- **Inclusivo/esclusivo**. Le identità di ordine superiore sono relativamente più inclusive, cioè comprendono tutte le identità di ordine inferiore (Kramer, 1993). Ad esempio, l'identità di un'organizzazione comprende qualsiasi dipartimento, divisione o gruppo di lavoro interno all'organizzazione. Un determinato livello di identità fornisce “il quadro di riferimento per la differenziazione e il confronto sociale” tra identità collocate al livello immediatamente inferiore (Turner et al., 1987; si veda anche Brewer, 1991).

Identità “nested”



- Ad esempio, i membri del reparto Casalinghi di Walmart guarderanno agli altri reparti del grande magazzino per cercare informazioni utili a stabilire quanto buona sia stata la propria prestazione. Quindi, il magazzino fornisce il contesto di confronto comune e inclusivo per tutti i reparti che lo costituiscono.

Identità “nested”

- **Astratto/concreto.** Le identità di ordine superiore sono relativamente più astratte perché includono una varietà di identità di ordine inferiore, dalla segretaria al senior manager. Più ampia e differenziata è l'organizzazione, più astratta è l'identità organizzativa. Per questo motivo, l'identità a livello dell'organizzazione è spesso definita in termini generali e in modo succinto, ad esempio in termini di mission organizzativa, di obiettivi di performance, valori e principi operativi, strategie, “tradizioni” e così via (Ashforth & Mael, 1996).
- Al contrario, le identità di ordine inferiore sono relativamente concrete in quanto rappresentano le “leve di azione locali” attraverso cui le identità di ordine superiore vengono a realizzarsi. Ad esempio, un'organizzazione può sostenere il valore del servizio clienti, ma sono gli operatori front-line che devono trasformare questo principio in comportamenti concreti (le job description e le procedure operative sono descritte in modo molto più dettagliato della mission organizzativa).

Identità “nested”

- **Distale/proximale.** Le identità di ordine superiore sono relativamente più distali, nel senso che il loro impatto sul singolo tende ad essere *indiretto e ritardato* (Lewin, 1943; Mueller & Lawler, 1999). Al contrario, le identità di ordine inferiore sono più dirette e immediate.

Le identità di ordine inferiore mediano l’impatto delle identità di ordine superiore sugli individui. Le identità di ordine superiore fungono da “cornice” psicologica, definendo i parametri di base all’interno dei quali i membri di un’organizzazione operano. La mission, i valori, gli obiettivi di un’organizzazione contribuiscono a promuovere una certa cultura e clima che, a sua volta, dà forma a pensieri, sentimenti e azioni dei singoli. Un valore di base stabilito dall’organizzazione, ad esempio il rispetto per la persona, viene poi operazionalizzato a livello del gruppo di lavoro all’interno di norme specifiche (ad es., di apertura e di empowerment).

Salienza delle identità meno inclusive

- Chiaramente, le tre dimensioni inclusivo/esclusivo, astratto/concreto e distale/prossimale si rinforzano a vicenda
- È perché sono inclusive che le identità di ordine superiore sono astratte, ed è perché sono astratte che tendono ad essere distali
- È perché sono esclusive che le identità prossimali vengono rese in termini più concreti ed esercitano un impatto più prossimale sul comportamento degli individui.

Salienza delle identità meno inclusive

- Generalmente le identità di ordine inferiore sono *soggettivamente più importanti e situazionalmente più rilevanti* (quindi, *più salienti*) rispetto alle identità di ordine superiore (Brewer, 1995; M. E. Brown, 1969; R. M. Kramer, 1991; Lawler, 1992; Scott, 1997).

van Knippenberg and van Schie (2000) hanno indicato alcune possibili ragioni.

1. Nello svolgimento della propria attività lavorativa, i membri dell'organizzazione hanno maggiori probabilità di:

- (a) incontrare altri membri della stessa organizzazione, che svolgono un lavoro diverso o che appartengono ad un gruppo di lavoro diverso dal proprio, piuttosto che membri di un'altra organizzazione,
- (b) di interagire nei termini del proprio lavoro o gruppo di lavoro piuttosto che della propria appartenenza all'organizzazione.

Salienza delle identità meno inclusive

2. L'identità a livello dell'organizzazione diventa "l'acqua" in cui tutti i membri di un'organizzazione "nuotano" (ovvero il contesto di riferimento che sta sullo sfondo) e quindi diviene meno saliente rispetto ad un'identità di ordine inferiore quale il gruppo di lavoro.

3. La percezione di maggiore similarità intragruppo (meta-contrasto), l'interazione ripetuta e l'interdipendenza dei compiti e degli obiettivi può facilitare una percezione di *entitatività* (Brewer & Harasty, 1996; Sherman et al., 1999), cioè la percezione che il gruppo rappresenti un'entità definita e ciò a sua volta rinforza

- (a) la percezione di avere un'identità comune
- (b) l'identificazione con il gruppo

e, quindi, l'importanza soggettiva e la rilevanza situazionale.

4. La teoria della distintività ottimale di Brewer (1991) afferma che gli individui tentano di bilanciare i due bisogni di affiliazione e di differenziazione. L'inclusività e il carattere astratto dell'identità a livello organizzativo può minacciare il bisogno di distintività, rendendo difficile per gli individui affermare la propria distintività.

Salienza delle identità meno inclusive

4. (cont.) Al contrario, un'identità più esclusiva, come il gruppo di lavoro, consente agli individui di condividere un'identità con altri e comunque ottenere una certa distintività all'interno dell'organizzazione. Quindi, gli individui saranno portati a gravitare attorno ad un'identità più localizzata e differenziata.

5. Un'ultima ragione ha a che fare con i cambiamenti avvenuti nelle organizzazioni. Man mano che le organizzazioni sono diventate più globalizzate e le richieste dei clienti progressivamente più personalizzate, la catena di comando di tipo top-down e i sistemi di controllo hanno progressivamente ceduto il posto alla comunicazione e ai gruppi di lavoro "paralleli", ai processi decisionali decentralizzati, e ai sistemi di organizzazione del lavoro più flessibili. Gli ambienti di lavoro virtuali hanno inoltre sostituito in alcuni casi le strutture fisiche. In virtù di questi cambiamenti, gli individui vivono sempre più spesso la propria identità lavorativa a livello del gruppo di lavoro o della attività lavorativa (Stroh, Brett, & Reilly, 1994).

Salienza delle identità più inclusive

- Sebbene le identità di ordine superiore tendano ad essere meno salienti, esse sono nondimeno estremamente importanti.

Più è saliente l'identità organizzativa più è probabile che un membro pensi, senta e agisca in modi coerenti con tale identità. Quando l'identità a livello dell'organizzazione è saliente, i membri tenderanno a (a) mettere al primo posto gli obiettivi organizzativi piuttosto che quelli relativi ad un'identità di ordine inferiore,

(b) mettere in pratica i valori dell'organizzazione,

(c) cooperare con i membri dell'organizzazione (a prescindere dall'appartenenza ad identità di ordine inferiore diverse e talvolta in contrasto)

(d) mettere in atto comportamenti di cittadinanza (Ashforth & Mael, 1996; Dutton et al., 1994; Kramer, 1993; Pratt, 1998).

- Ma come possiamo rendere saliente l'identità organizzativa (almeno temporaneamente) dal momento che le identità di ordine inferiore tendono ad avere una salienza maggiore (cronica)?
- Secondo Ashforth e Johnson la risposta sta nel *management sostanziale e simbolico*.

Salienza delle identità più inclusive

- In effetti, si potrebbe dire che una delle funzioni principali dei senior manager sia proprio quella di rendere saliente l'identità di ordine superiore data dall'organizzazione e quindi di unire i diversi membri in una "causa" comune.
- Il **management sostanziale** fa riferimento a cambiamenti reali, materiali nelle pratiche organizzative. Una varietà di strategie possono essere usate per indurre le persone a percepirsi "sulla stessa barca":
 - rendere saliente il confronto con un "rivale" esterno,
 - creare prodotti innovativi e di alta qualità,
 - mantenere l'organizzazione relativamente piccola e concentrata,
 - formulare obiettivi e strategie onnicomprensive,
 - creare interdipendenza dei compiti e canali di comunicazione
 - creare meccanismi di risoluzione di conflitti intergruppi (interni)
 - assumere i dipendenti a tempo pieno e indeterminato
 - legare le ricompense ad obiettivi di ordine superiore
 - ruotare i membri tra i vari dipartimenti/unità
 - sponsorizzare l'organizzazione e i suoi eventi attraverso una newsletter





Salienza delle identità più inclusive

- Il management simbolico fa riferimento ai modi in cui il management dipinge l'organizzazione agli occhi dei suoi membri e tende a focalizzarsi su ciò dell'organizzazione che è (o si presume che sia) centrale, distintivo e relativamente durevole (Albert & Whetten, 1985). Come le leve del management sostanziale, anche le leve del management simbolico sono innumerevoli:
 - esporre la mission aziendale
 - celebrare i risultati positivi dell'organizzazione
 - attribuire i risultati negativi a fonti esterne
 - sostenere quei membri le cui azioni esemplificano l'identità aziendale
 - presentare gli obiettivi e i risultati dei livelli di identità di ordine inferiore nei termini della mission organizzativa
 - indossare un' uniforme dell'organizzazione o stabilire un codice di abbigliamento
 - usare il pronome "noi" invece che "io", "tu" o "voi"
 - creare un logo dell'organizzazione e un gergo
 - invocare metafore, ad es. l'organizzazione come "famiglia", ecc.



Salienza delle identità più inclusive

- Le strategie di management simbolico e sostanziale tendono a confluire nel corso del tempo: il management sostanziale finisce con l'assumere una connotazione simbolica e quello simbolico tenderà ad essere trasformato in pratiche concrete.
- Riassumendo, il management sostanziale e simbolico mirano per lo più a contrastare le identificazioni "parrocchiali", creando condizioni di importanza soggettiva e di rilevanza situazionale - cioè di salienza dell'organizzazione in generale. Dunque, sebbene le identità di ordine inferiore siano maggiormente accessibili nella quotidianità, le identità di ordine superiore possono essere rese salienti (almeno temporaneamente) attraverso varie strategie che attirano l'attenzione sull'organizzazione più ampia (cf. Pratt & Foreman, 2000).

Salienza delle identità più inclusive

- In generale, l'identità a livello dell'organizzazione è probabile che sia soggettivamente più importante (sebbene non necessariamente più rilevante in senso situazionale) delle identità di ordine inferiore se, a parità di condizioni, l'organizzazione è
 - (a) più associata a specifici valori (ad es., religiosi, militari o di altro tipo; Hall, Schneider, & Nygren, 1970);
 - (b) di status molto elevato;
 - (c) *olografica* piuttosto che *ideografica* (Albert & Whetten, 1985), cioè, dove le unità hanno un'identità comune più che differenziata (ad es., un marchio differenziato; Ouchi, 1980);

Nūby™



- - (d) altamente centralizzata, in modo che i membri debbano “guardare” all'organizzazione per ottenere risorse e ricompense (Lawler, 1992);
 - (e) cronicamente e severamente minacciata da forze esterne.

Fluttuazioni di salienza

- Assumendo che la l'importanza soggettiva sia una caratteristica relativamente stabile degli individui, le fluttuazioni nella salienza relativa delle identità dovrebbero essere determinate in misura maggiore dalla rilevanza situazionale.
Ad es., per una dottoressa può essere saliente l'identità occupazionale mentre cura un paziente, ma potrebbe essere saliente l'appartenenza all'ospedale presso cui lavora, se deve selezionare potenziali candidati per una posizione interna.



Identità occupazionale: medico
(chirurgo, gastroenterologo,
geriatra, ecc.)



Dipendente dell'ospedale X

Fluttuazioni di salienza

- Comunque, se un'identità è soggettivamente importante in modo estremo, allora rimarrà cronicamente saliente e le fluttuazioni di identità saranno piuttosto infrequenti. In questo caso l'identità verrà invocata anche in momenti e/o luoghi inappropriati.
 - La fluttuazione tra identità nested dovrebbe essere piuttosto semplice per la maggior parte dei membri di un'organizzazione.
1. Dal momento che le identità di ordine superiore rappresentano una versione più inclusiva, astratta e distale delle identità di ordine inferiore, dovrebbe esserci una certa *sovrapposizione* tra i due tipi di identità. Un ingegnere, ad esempio, può sentire che il suo lavoro è:
 - personalmente gratificante
 - centrale per gli obiettivi del gruppo di lavoro
 - coerente con la mission organizzativa
 - perfettamente in linea con la professione di ingegnere



In questo caso, dovrebbe essere relativamente semplice “passare” da un'identità ad un'altra a seconda delle circostanze. Tuttavia, le identità nested non sono sempre così ben allineate e possono anche confliggere (Brown, 1969; Fisher, Maltz, ... Jaworski, 1997; Hornsey & Hogg, 2000a; Rotondi, 1975).

Fluttuazioni di salienza

2. Nella misura in cui le organizzazioni costituiscono il contesto in cui le identità di ordine inferiore si realizzano, l'organizzazione può essere vista come il "mezzo" attraverso cui esprimere l'identità di ordine inferiore. Quindi, l'identificazione con l'identità di ordine inferiore, come il proprio lavoro, può *generalizzarsi*, in certa misura, anche al dipartimento, unità o organizzazione presso cui si lavora.

Per contro, l'identificazione con un'organizzazione può predisporre i membri a percepire in termini positivi e a interiorizzare le identità di ordine inferiore come parte del concetto di sé.

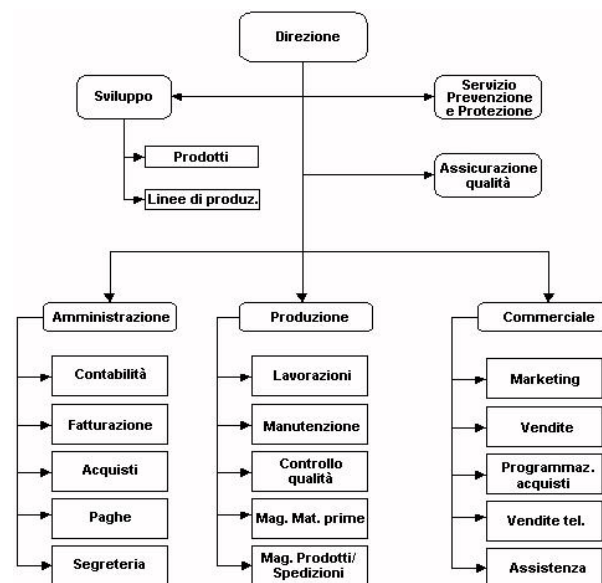
- Combinando questi due argomenti, è ragionevole aspettarsi che le identità nested correlino tra loro. Generalmente, i dati empirici sostengono questa ipotesi. I dati raccolti in organizzazioni diverse (azienda manifatturiera, università, azienda di telemarketing, organizzazioni governative, ecc.) indicano una correlazione piuttosto forte tra livelli diversi, che varia tra $r = .39$ e $r = .68$, con alcune eccezioni (ad es., $r = .07$ per la correlazione tra identificazione con gruppo di lavoro e organizzazione in un campione di dipendenti di un'organizzazione di governo locale; Johnson, 2001).

Fluttuazioni di salienza

- Una terza ragione per cui i cambiamenti di salienza dovrebbero essere relativamente semplici è che gli individui sviluppano degli *schemi di transizione* (*transition scripts*; Ashforth, Kreiner, Fugate, & Johnson, 2001) nel corso del tempo. Man mano che si fa esperienza di cambiamenti nella salienza dei vari livelli, si sviluppano degli schemi relativamente automatici che predispongono cognitivamente e affettivamente per l'identità più appropriata (ad es., prepararsi "psicologicamente" prima di una riunione). Gli schemi di transizione possono essere attivati da segnali esterni (ad es., una telefonata) oppure interni (ad es., decidere di mettersi al lavoro) Questi schemi rendono notevolmente più fluido (automatico) il passaggio da un livello ad un altro.
- Riassumendo, dal momento che le identità di ordine inferiore sono più esclusive, concrete e prossimali rispetto alle identità di ordine superiore, esse tendono ad essere più salienti. Tuttavia, il management sostanziale e simbolico può rendere le identità di ordine superiore salienti (almeno temporaneamente) e la sovrapposizione tra i livelli di identità, la generalizzazione e gli schemi di transizione possono facilitare la fluttuazione da un livello ad un altro delle identità nested.

Identità “trasversali”

- Le identità nested sono legate a categorie sociali *formali*, nel senso che tali categorie sono istituzionalmente riconosciute nella struttura organizzativa.
- Per contro, le identità trasversali (cross-cutting identities) possono essere legate sia a categorie sociali *formali* che *informali*.
- Le categorie trasversali formali includono: task force, commissioni, organizzazioni sindacali locali, ecc.
- Quelle informali includono invece amicizie, gruppi sociali con un interesse comune (ad es., gruppi di preghiera), legami familiari, gruppi demografici, ecc.
- Le categorie informali possono essere esterne all'organizzazione e sovrapporsi solo parzialmente a quest'ultima (ad es., dipendenti che giocano in una squadra di calcio locale)
- Le identità trasversali sono simili alle identità nested di ordine inferiore, in quanto tendono ad essere relativamente esclusive, concrete e prossimali e, di conseguenza, relativamente salienti. Tuttavia, la salienza fluttua molto e dipende in larga misura dal contesto sociale e ambientale, oltre che dalla importanza soggettiva.



Salienza delle identità “trasversali”

- **Caratteristiche demografiche**. Le identità legate a caratteristiche demografiche tendono ad essere relativamente salienti.
 1. Innanzitutto, le categorizzazioni basate su caratteristiche demografiche tendono ad essere universali e/o altamente visibili (genere e etnia sono dette “categorizzazioni primarie; Brewer, 1988) perché sono percepite automaticamente e in tempi rapidissimi e prendono spesso il sopravvento su altri tipi di categorizzazione.

Stereotipi sociali sono spesso associati a tali categorie e vengono spesso usati per fare inferenze sociali sugli appartenenti.
 2. In secondo luogo, gli attributi demografici sono spesso correlati con le identità nested (ad es., dirigente senior uomo) e ciò rinforza la salienza degli attributi demografici (Hogg & Terry, 2000), tanto più se tale associazione risulta in un diverso status e/o accesso alle risorse: in questo caso gli attributi demografici diventano di per sé un indicatore di status (Ridgeway, 1991).

Salienza delle identità “trasversali”

3. In terzo luogo, a causa degli stereotipi sociali e delle storiche iniquità di cui sono vittime, i membri delle categorie demografiche stigmatizzate possono sentirsi minacciati e il senso di minaccia può indurre a sua volta una lettura e interpretazione delle situazioni e degli eventi attraverso le lenti fornite dall'identità demografica, portando talvolta i membri di una minoranza all'interno di un'organizzazione a coalizzarsi.

4. Le politiche come l'affirmative action (ad es., quote) e i programmi a favore del rispetto della diversità contribuiscono a focalizzare l'attenzione sugli attributi demografici, rendendo queste identità trasversali formalmente istituzionalizzate.

Sebbene queste politiche abbiano il lodevole obiettivo di correggere le ineguaglianze storiche e/o di promuovere il valore della diversità, esse hanno anche alcune possibili conseguenze negative.

(a) Innanzitutto, possono rendere le categorie demografiche più salienti e indurre a percepire i membri delle categorie stigmatizzate come più diversi (tali individui vengono categorizzati come “loro” invece che come parte del “noi”).

(b) Inoltre, nella misura in cui posti di lavoro, promozioni o altre risorse vengono assegnate sulla base della categoria e non del merito, tali politiche possono provocare risentimento e rinforzare gli stereotipi negativi.

Fluttuazioni delle identità “trasversali”

- In generale, più le identità trasversali informali correlano con quelle formali (nested), più è probabile che i due tipi di identità convergano e si influenzino a vicenda. Il risultato è analogo a quello delle identità nested: sovrapposizione, generalizzazione e schemi di transizione renderanno le fluttuazioni relativamente semplici.
- In conclusione, dal momento che le identità trasversali tendono ad essere simili alle identità di ordine inferiore, esse tendono ad essere relativamente salienti. In virtù della sovrapposizione e della generalizzazione, la fluttuazione della salienza tra identità trasversali formali e identità nested è piuttosto probabile (ciò non è necessariamente vero per le identità trasversali informali).

Ipotesi di connessione: l'importanza dell'identità individuale

- Le identità personali è probabile giochino un ruolo importante nelle dinamiche fin qui discusse.

Innanzitutto, gli individui tendono a *personalizzare* il modo in cui agiscono le loro identità sociali; cioè, interpretano e agiscono le identità in modi idiosincratici. La personalizzazione si verifica perché le persone che compongono un gruppo sono diverse tra di loro e, almeno in genere, le norme associate con una determinata identità sociale lasciano un margine di spazio al modo in cui esprimere l'identità stessa.

Inoltre, dal momento che le identità di ordine superiore sono relativamente inclusive, astratte e distali, esse sono solo debolmente legate a specifiche regole di comportamento, lasciando un ulteriore margine di libertà.

Quindi, quando un'identità sociale è saliente, la propria identità personale tenderà ad influenzare il modo in cui l'identità sociale è espressa.



Ipotesi di connessione: l'importanza dell'identità individuale

- Un'ulteriore elemento da considerare riguarda la natura del lavoro che ha assunto per lo più forme "flessibili". In questo contesto, l'enfasi è posta sulle qualità individuali (valore, conoscenze, capacità e abilità) e sulla performance individuale. I lavoratori sono sempre più visti come "contingenti", cioè lavorano con una serie di datori di lavoro per periodi limitati di tempo.

Di conseguenza, molti individui adottando una identità da libero attore, in cui cercano di sviluppare le proprie competenze in modi non necessariamente legati ad una specifica organizzazione, competenze che possiamo definire "portabili" (Arthur & Rousseau, 1996b). Quindi, i lavoratori nelle organizzazioni diventano più auto-centrati e auto-diretti nelle proprie carriere e le identità sociali diventano meno salienti rispetto all'identità personale. Questo processo viene chiamato da Ashforth e Johnson "se portabile".

Salienza simultanea

- La SIT e la SCT suggeriscono che la salienza di un'identità sia inversamente associata alla salienza dell'identità di ordine superiore (principio dell'antagonismo funzionale; Turner et al., 1987).
- Una domanda interessante, allora è se due o più identità possano essere simultaneamente salienti. Sulla base delle seguenti motivazioni, Ashforth e Johnson suggeriscono di sì.
 1. Maggiore è la sovrapposizione e la generalizzazione, maggiore è la probabilità che la salienza di due livelli di categorizzazione sia correlata positivamente.
 2. Più le identità multiple sono rilevanti per l'organizzazione in un determinato contesto, maggiore è la probabilità che vengano rese salienti attraverso il management sostanziale e simbolico. Ad esempio, nell'unità operativa speciale prima citata, alla dirigente può essere richiesto di proporre soluzioni per l'organizzazione, considerando il suo punto di vista come membro di minoranza (donna).
 3. Tanto più spesso due identità vengono invocate in sequenza o simultaneamente, maggiore sarà l'associazione mentale che si genera tra le due e ciò renderà probabile una loro attivazione congiunta (Higgins, 1996).

Salienza simultanea

- Ci sono situazioni in cui due identità *devono* essere simultaneamente salienti (ad es., identità duplice; Gaertner & Dovidio, 2000).
 1. Riprendendo l'esempio citato, le task-force in genere vengono formate appositamente da individui diversi (demograficamente o in base a categorie sociali come la professione) che hanno specificatamente il compito di considerare simultaneamente la loro identità come membri dell'organizzazione e del gruppo trasversale o di ordine inferiore.
 2. la teoria della distintività ottimale di Brewer (1991) suggerisce che quando un'identità sociale viene resa saliente si attiveranno negli individui due bisogni opposti: assimilazione e distintività. Quindi, la salienza di un'identità può attivare il desiderio di categorizzarsi ad un livello inferiore. In tal caso, la salienza simultanea è dettata dall'ambivalenza.
- In ultimo, la salienza non è un fenomeno tutto-o-niente, ma è piuttosto graduale e relativa. Le identità possono essere arrangiate gerarchicamente, a seconda della salienza relativa. Il fatto che un'identità sia altamente saliente in un dato momento e contesto non implica necessariamente che un altro livello non possa essere saliente.