

Appartenenze organizzative ambigue

Capitolo 8

Confini sfocati

- I confini organizzativi che distinguono i membri dai non membri sono diventati progressivamente meno delineati.
- L'appartenenza alle organizzazioni si basa su diversi tipi di legame che non riescono a delineare in modo univoco se un individuo è un insider o un outsider.
- L'approccio tradizionale tende a considerare l'appartenenza come una variabile dicotomica e a negare lo status di membri agli appartenenti "non tradizionali" (Rafaeli 1997).
- Ad esempio, la classica definizione dell'appartenenza sulla base delle interazioni fisiche o temporali (Pfeffer, 1982) esclude tutti coloro che non lavorano dentro la struttura fisica dell'organizzazione o durante gli orari consueti (ad es., lavoratori a distanza, virtuali o lavoratori part-time).
- Anche la definizione basata sulla tipologia di contratto (Jensen & Meckling, 1976) non include i lavoratori temporanei pagati dalle agenzie interinali o i volontari che non ricevono un compenso per i loro servizi.

Confini sfocati

- Sebbene le classiche definizioni di appartenenza escludano molti lavoratori, questi stessi individui possono identificarsi psicologicamente con l'organizzazione e sentirsi membri (Ashforth & Mael, 1989).
- Un nuovo approccio consiste nel concepire l'appartenenza come una questione di *grado*.
- In questo capitolo, Bartel e Dutton esaminano come inizia il processo di identificazione con l'organizzazione per gli individui il cui status di membro è ambiguo.
- Il termine *ambiguo* descrive quelle situazioni in cui l'appartenenza è percepita come vaga, problematica o instabile.
- L'ambiguità è *contesto-specifica*, lo status di membro può essere percepito come forte in un contesto e debole in un altro.
- Secondo le due autrici, gli individui cercano di risolvere l'ambiguità relativa all'appartenenza organizzativa attraverso **l'interazione sociale**.

Confini sfocati

- Il capitolo si concentra sul lavoro di costruzione dell'identità che gli individui fanno in interazione con altri, dentro e fuori l'organizzazione.
- Si esplora come il senso di appartenenza ad un'organizzazione sia costituito attraverso le interazioni quotidiane con gli altri e attraverso gli atti di **rivendicazione** (*claiming*) e di **conferimento** (*granting*).
- Vengono descritte strategie specifiche che gli individui usano per costruire la propria appartenenza organizzativa attraverso le parole e le azioni.
- Due sono gli obiettivi principali:
 - (a) spostare il focus dei processi di identificazione dall'individuo in isolamento al sé in relazione (Gergen & Gergen, 1988; Surrey, 1991); ovvero, la prospettiva di Bartel e Dutton enfatizza che l'appartenenza è sentita attraverso le interazioni quotidiane con gli altri anziché essere semplicemente un processo intrapsichico di categorizzazione
 - (b) sottolineare il lavoro, lo sforzo e le risorse che gli individui impegnano nelle interazioni per costruire il proprio senso di appartenenza.

L'esperienza delle appartenenze ambigue


- L'ambiguità relativa alla propria appartenenza è uno *stato* emotivo e percettivo esperito in determinati contesti.
- L'ambiguità sussiste quando lo status di membro di un individuo non è chiaro a lui/lei e/o alle altre persone presenti nel contesto sociale.
- L'appartenenza ambigua può emergere in svariati modi, ad esempio quando un lavoratore è distante dall'organizzazione spazialmente e temporalmente (ad es., lavoratori a distanza e lavoratori virtuali sono privi dei legami fisici e sociali che promuovono sentimenti di appartenenza).
- Un altro esempio è quello dei lavoratori interinali, che svolgono compiti a favore di un'organizzazione, eppure sono spesso oggetto di un trattamento differenziale da parte degli altri membri, e di esclusione dalle routine e da alcune attività dell'organizzazione.

Questa condizione genera ambiguità, perché i lavoratori interinali ricevono messaggi contrastanti che confermano e negano allo stesso tempo la loro appartenenza.

L'esperienza delle appartenenze ambigue

- La tradizionale metafora dell'organizzazione come *struttura burocratica* in cui gli individui scalano ripide gerarchie è stata sostituita dalla metafora dell'organizzazione come *rete di obiettivi e strutture interconnesse* in cui gli individui si muovono lateralmente attraverso confini provvisori e permeabili.
- Questi cambiamenti strutturali delle organizzazioni hanno conseguenze psicologiche importanti che incidono su come le persone creino un senso di appartenenza all'organizzazione.



A vertical decorative bar on the left side of the slide, featuring a blue bokeh effect with out-of-focus light spots and starburst patterns.

L'esperienza delle appartenenze ambigue

- In situazioni dove l'appartenenza è ambigua, il processo di identificazione può essere difficile.
- Bartel e Dutton adottano la prospettiva della SIT/SCT secondo cui la percezione di appartenenza organizzativa (identificazione) è contesto-specifica e viene attivata da elementi situazionali (ad es., compiti cooperativi, esperienze condivise, percezione di similarità).
- Tuttavia, nelle organizzazioni attuali questi elementi non aiutano a chiarire l'appartenenza.
- Così gli individui non hanno informazioni sufficienti per effettuare una valutazione cognitiva della propria appartenenza e devono contare su modi diversi per risolvere l'ambiguità.

L'esperienza delle appartenenze ambigue

- Le **interazioni sociali** costituiscono uno dei meccanismi attraverso cui gli individui arrivano a chiarire il proprio status di membri.
- Ovviamente l'ambiguità non è solo una condizione cognitiva, ma rappresenta anche un *dilemma emotivo*.
- L'esclusione sociale è stata identificata come un'importante fonte di ansia (Leary, 1990).
- Il lavoro di Williams (1997; Williams & Sommer, 1997) sull'ostracismo illustra quali possono essere gli effetti dell'esclusione sociale sul posto di lavoro.
- L'*ostracismo sociale* è la percezione di essere ignorati, esclusi, o rifiutati dagli altri; riduce il sentimento di appartenenza e indebolisce la percezione di poter esercitare un controllo sulle interazioni con gli altri.
- Di conseguenza, maggiore è l'ambiguità dell'appartenenza organizzativa e maggiori saranno le percezioni di instabilità e insicurezza.

L'esperienza delle appartenenze ambigue


- La percezione di esclusione e di svalutazione associata con a condizione di lavoratore interinale è descritta nella ricerca di Henson (1996). Un lavoratore interinale da lui intervistato racconta:

Voglio dire, sei sempre marginale. Sei completamente periferico. Non sei parte di niente (p. 104).

- Questo commento bene illustra la percezione di esistere ai margini; non sentirsi come un outsider, ma nemmeno completamente come un insider.



- La ricerca sull' "effetto pecora nera" (Marques & Paez, 1994) mostra come la percezione e la valutazione negativa dei membri dell'ingroup atipici sia spesso più *estrema* delle percezioni/valutazioni dei membri dell'outgroup.



L'esperienza delle appartenenze ambigue

- Quindi, gli individui con appartenenza ambigua hanno maggiori probabilità di essere oggetto di azioni più estreme di esclusione ad opera degli altri membri dell'organizzazione.
- Con l'obiettivo di modificare le percezioni e le reazioni negative nei propri confronti, gli individui con appartenenza ambigua saranno fortemente motivati a chiarire la propria posizione a se stessi e agli altri.

Il ruolo delle interazioni

- Le relazioni con gli altri giocano un ruolo importante nel modo in cui gli individui organizzano l'informazione su se stessi.
- Da lungo tempo gli studiosi considerano le interazioni sociali come il punto di origine del concetto di sé, sostenendo che i pensieri, sentimenti e comportamenti degli altri nei nostri confronti costituiscono le informazioni di base riguardo a chi siamo (Blumer, 1966; Cooley, 1902; Mead, 1934).
- La ricerca in questo ambito ha esaminato come le identità siano create, usate e cambiate durante le interazioni sociali (Potter & Wetherell, 1998; Prus, 1996; Reicher, 1995; Schlenker, 1985; Swann, 1987).
- In termini di appartenenza organizzativa, concepire il processo di identificazione come risultato di relazioni interpersonali significa concepire gli altri come co-creatori dei sentimenti e dei pensieri relativi a se stessi (Dachler & Hosking, 1995; Gergen 1994; Somers, 1994).
- In altri termini, le interazioni sociali sono il mezzo attraverso cui le persone costruiscono collettivamente il senso di appartenenza all'organizzazione.



Il ruolo delle interazioni

- Bartel e Dutton si rifanno al concetto di Goffman (1959) di “consenso operativo” per elaborare il ruolo delle interazioni sociali nella risoluzione dell’ambiguità della propria appartenenza.
- Goffman sostiene che le persone coinvolte in un’interazione hanno l’obiettivo di semplificare e dare ordine all’ambiente sociale chiarendo reciprocamente la natura della relazione sociale che intercorre tra loro.
- Questo processo richiede un “lavoro sull’identità,” uno sforzo collaborativo per dare significato al sé e agli altri in un dato contesto.
- I membri di un’organizzazione “lavorano sull’identità” per chiarire il proprio status all’interno dell’organizzazione.

La rivendicazione

- Le azioni che i membri di un'organizzazione intraprendono al fine di rendere evidente la propria appartenenza vengono definite **comportamenti di rivendicazione dell'identità** (*membership-claiming behaviors*).
- La rivendicazione dell'identità corrisponde agli sforzi che un individuo compie per comunicare agli altri che lui/lei è un membro legittimo di una determinata organizzazione.
- La rivendicazione può essere ottenuta sia attraverso segnali fisici che verbali. Si tratta dell'uso strategico di parole e azioni per dimostrare la legittimità della propria appartenenza.
- La forma più semplice e diretta è **dichiarare** la propria appartenenza.

Ad esempio, i volontari che lavorano per determinate organizzazioni possono trovarsi nella condizione di dover decidere se presentarsi come generici volontari o dichiarare la propria appartenenza.

La rivendicazione

- Come nota un volontario che opera in un ricovero per persone senzatetto

Devi decidere in fretta chi vuoi essere. E' una scelta difficile; non sai mai come le persone reagiranno. A volte [gli utenti] pensano che sia fantastico che le compagnie locali cerchino di dare una mano, ma altre volte sono scettici. Non ti conoscono e mettono in dubbio la tua motivazione. A volte è semplicemente meglio lasciare il "cappello" della tua compagnia all'ingresso, in modo da non dover dimostrare ogni momento chi sei.

La rivendicazione

- La dichiarazione è la forma più semplice di rivendicazione, ma non la sola.
- **Interrogare** costituisce una forma di ricerca attiva che può essere utilizzata per modellare il proprio concetto di sé e valutare quali siano le impressioni degli altri su noi stessi.
- L'interrogazione ha due tipi di effetti.

(a) L'interrogazione attiva dà un'immagine di competenza, interesse e dedizione. Tali qualità sono più di un insider che di un outsider e quindi sostengono la rivendicazione di identità.

Ad esempio, i volontari spesso vengono trattati dai loro capi come “fannulloni” e relegati al ruolo di membri marginali (ad es., i compiti importanti vengono assegnati ad altri). Uno dei modi per ristabilire la propria identità è attraverso l'interrogazione. Ad esempio, un volontario dichiara:

E' essenziale convincere il tuo capo che sei ancora in gioco, che non hai abbandonato la partita. Devi assicurarti di sapere cosa è successo mentre eri via, chiedi a chiunque. Il fatto di aggiornarti su ciò che è successo comunica che lontano dagli occhi non significa lontano dal cuore, almeno quando sei in ufficio

La rivendicazione

(b) Porre domande può inoltre servire a svelare similarità tra sé e gli altri membri in termini di tratti e attributi tipici dell'appartenenza. E ciò può essere usato per dimostrare la legittimità dell'appartenenza, ma contribuisce anche a modellare il concetto di sé.

- La rivendicazione può assumere anche la forma di **manifestazione**, che implica l'uso dell'informazione acquisita con l'interrogazione per mostrare agli altri che si possiedono le conoscenze e gli atteggiamenti di un insider.

Ad esempio, i membri con appartenenza incerta possono usare il linguaggio tecnico o il gergo in uso, parlare dei rituali o delle feste aziendali, dei valori e dell'ideologia condivisa dell'organizzazione. Ciò significa presentarsi come “in possesso di un sé culturalmente appropriato” (Kunda, 1992, p. 171).

Dunque, attraverso la manifestazione i membri con appartenenza incerta possono aumentare la loro similarità percepita al prototipo organizzativo.

La rivendicazione

- Oltre alle strategie basate sull'uso della parola, gli individui possono **equipaggiarsi** di risorse materiali e simboliche che li aiutino a legittimare le proprie affermazioni di appartenenza.

L'equipaggiamento può realizzarsi, ad esempio, attraverso l'abbigliamento. Vestirsi in modo appropriato può essere fondamentale e può richiedere un impegno fisico, emotivo e cognitivo (Rafaeli & Pratt, 1993; Rafaeli, Dutton, Harquail, & Mackie-Lewis, 1997).

Alcuni focus group condotti con lavoratori interinali (impiegati e amministrativi) hanno messo in luce l'importanza dell'abbigliamento. I lavoratori interinali, di solito, ricevono poche o nessuna informazione circa l'abbigliamento da lavoro appropriato nel contesto in cui andranno ad inserirsi. Un'impiegata interinale con esperienza racconta:

Quella volta che entrai in quel contesto dove tutti erano vestiti casual, in jeans e io ero vestita come, sembravo, insomma, sembravo il capo, e immediatamente ho capito che ero morta, finita. Sono stata lì un paio di giorni e poi trovano una ragione che è totalmente scollegata da come lavori e ti licenziano. Ma lo sai, la metà delle volte lo sai. Sei condannata. Lo senti.

La rivendicazione

- Le persone possono equipaggiarsi anche attraverso l'ostentazione di oggetti che comunicano appartenenza all'organizzazione.

Come ha notato Kunda (1992), "l'ufficio contiene molte informazioni sull'atteggiamento di chi lo occupa nei confronti dell'organizzazione"

I lavoratori interinali descrivono spesso le decisioni difficili che devono prendere circa come occupare la scrivania di qualcun altro per un breve periodo. Da un lato, avere il controllo sull'ufficio offre una piattaforma fisica per rivendicare l'appartenenza all'organizzazione. Dall'altro, bisogna stare attenti a non violare o danneggiare ciò che appartiene a chi di solito occupa quello spazio.

Il conferimento

- Se è vero che la creazione dell'appartenenza organizzativa è una performance che si realizza attraverso l'uso strategico delle parole e dei comportamenti, è anche vero che l'esito di tale performance dipende dalle reazioni degli altri.
- Come scrive Sampson (1993) "gli altri ci dotano di significato e ci vestono di comprensibilità" (p. 106).
- Dunque, gli altri presenti nel contesto sociale partecipano attivamente alla costruzione dell'appartenenza organizzativa.
- Quindi, la rivendicazione deve trovare riscontro nelle reazioni degli altri membri. Le azioni di affermazione o conferma dell'appartenenza da parte degli altri sono definite da Bartel e Dutton **conferimento** (*granting*).
- Nelle interazioni sociali, il conferimento può riguardare sia il contenuto (ciò che significa) che il valore (quanto vale) dell'appartenenza di un individuo. Questo si realizza attraverso comportamenti sia verbali che non verbali, che rispecchiano le tattiche di rivendicazione.

Il conferimento

- Il conferimento dello status di membro può realizzarsi nella forma di **dichiarazione** e di **interrogazione**.
- La dichiarazione implica affermazioni volte al riconoscimento della posizione di insider di qualcuno. I volontari, ad esempio, notano che i membri dello staff di alcune agenzie no-profit annunciano l'appartenenza organizzativa dei volontari nel presentarli agli utenti del servizio. Questi annunci rendono molto più semplice per i volontari la propria presentazione agli utenti.
- L'ambiguità relativa all'appartenenza è attenuata e il consenso operante viene raggiunto quando la rivendicazione di appartenenza viene confermata dalle dichiarazioni di altri membri, cioè quando le affermazioni di rivendicazione e di conferimento coincidono e si rinforzano a vicenda.
- Il conferimento può realizzarsi anche attraverso l'interrogazione, ovvero ponendo domande che aiutino il membro con appartenenza ambigua a definire il suo status di membro o a mettere in luce quelle caratteristiche tipiche dell'appartenenza.

Il conferimento

- Il conferimento infine può avvenire anche attraverso l'**equipaggiamento**, ovvero dotando i membri con appartenenza ambigua di risorse tangibili e intangibili che gli insider di solito possiedono.
- A questo proposito va notato che i supervisori influenzano fortemente il conferimento dell'appartenenza perché spesso controllano l'assegnazione di risorse che segnalano la legittimità dell'appartenenza organizzativa.
- I lavoratori interinali, ad esempio, spesso lamentano il fatto che i loro supervisori non li equipaggiano con le risorse materiali necessarie a creare un senso di appartenenza. Inoltre, i supervisori spesso danno minori ricompense, benefit e opportunità di promozioni ai lavoratori interinali rispetto ai dipendenti.
- Il fatto di non fornire il lavoratore delle risorse necessarie per lavorare dà un feedback diretto al lavoratore circa la sua (non)appartenenza all'organizzazione, segnalandogli che è più fuori che dentro.

Il conferimento

- I supervisori possono anche equipaggiare i loro collaboratori con risorse intangibili, come le informazioni.

Le informazioni possono essere **tecniche**, cioè relative all'esecuzione di compiti e alle procedure, oppure **culturali**, cioè relative alle ideologie, alle usanze e ai rituali, all'etichetta più appropriata, al linguaggio specialistico, o **strategiche**, cioè relative alla natura delle relazioni che intercorrono tra le persone e i gruppi, relative ad eventi passati cruciali, ecc.

- Conferire queste informazioni offre un doppio vantaggio ai membri con appartenenza ambigua:
 - (a) li fa sentire inclusi
 - (b) permette loro di diagnosticare gli eventi, comprendere le situazioni e mettere in atto comportamenti adeguati alle circostanze.

Il conferimento

- Gli individui con appartenenza ambigua, tuttavia, spesso vengono esclusi dai riti e dalle cerimonie aziendali (ad es., meeting annuali, feste, ecc.) dove l'informazione sociale rilevante può essere acquisita sia osservando che attraverso le conversazioni con gli altri.
- La mancanza di informazioni tecniche e sociali è fondamentale, come spiega questo esempio:

Mi hanno portato lì e mi hanno fornito un addestramento piuttosto rudimentale. Davvero non sapevo ciò che stavo facendo. Mi fu detto specificatamente che dovevo stare molto attento alle informazioni che davo per telefono, ma nessuno mi spiegò le informazioni che avrei dovuto dare. Sono rimasto lì per due giorni, nessuna conferma, nessun'altra informazione, e il capo se n'era andato. Il dipendente che mi aveva addestrato andò dai dirigenti e disse questa persona non va, e mi licenziarono

Il conferimento

- Altri esempi di equipaggiamento includono il fatto di offrire ai membri con appartenenza ambigua la possibilità di prendere parte ad attività molto visibili e centrali o concedergli l'opportunità di esprimere il proprio consenso o dissenso nei confronti dell'organizzazione, cosa che è spesso negata a certe categorie di lavoratori, come illustra questo esempio tratto da una ricerca di Lautsch (2000, p. 14):

Non tollero che i contrattisti facciano commenti spiacevoli sulla SarCo. E sui dirigenti. Devono solo venire qui, fare il loro lavoro e badare ai loro affari. I dipendenti della SarCo hanno il diritto di commentare. I contrattisti no.

In conclusione, la co-creazione di un senso di appartenenza è un processo complesso e difficile da realizzare. In molti contesti, vi è una discrepanza iniziale tra rivendicazione e conferimento che poi si risolve con il tempo, in altri contesti la discrepanza permane.