UNIVERSITA' DEGLI STUDI "G. d'Annunzio"

Chieti-Pescara

SCUOLA SUPERIORE "G. d'Annunzio"

DOTTORATO DI RICERCA IN

BUSINESS AND BEHAVIORAL SCIENCE

CICLO

XXXVII ciclo

NESTED IDENTITIES: BOUNDARY SPANNERS COME FACILITATORI DELL'EQUILIBRIO TRA IDENTIFICAZIONE DI GRUPPO E ORGANIZZATIVA

Dipartimento di NEUROSCIENZE, IMAGING E SCIENZE CLINICHE

Settore Scientifico Disciplinare SECS-P/07

Dottorando

Dott. Alessandro Rovetta

(firma)

Coordinatore Prof.

Prof. Riccardo Palumbo

(firma)

Tutor

Prof. Riccardo Palumbo

(firma)

Anni Accademici 2022/2025

Sommario

SOMMARIO **2**

CAPITOLO 1. INTRODUZIONE TESI DI DOTTORATO **4**

Perché l'identificazione è un argomento cruciale oggi 4
Organizzazione della tesi 4
Connessione tra esperienza professionale e percorso di ricerca 5
Esperienza professionale pertinente *5*
Insight principali dalla pratica *6*
Dalla pratica alla ricerca *6*
Contesto e rilevanza del tema 7
Ipotesi generali e domande di ricerca 9
Ambito 1: Dinamiche multilivello dell'identificazione *9*
Ambito 2: Struttura reticolare e influenza dei Boundary Spanners *9*
Sfide metodologiche e teoriche nelle domande di ricerca 10
Sfide nell'analisi della relazione tra OID e WiD *10*
Sfide nello studio delle reti sociali *11*
Sfide nello studio del ruolo dei Boundary Spanners *11*
Verso un'analisi integrata dell'identificazione organizzativa 12

CAPITOLO 2. DOPPIA IDENTIFICAZIONE E SOCIAL IDENTITY THEORY. **13**

Introduzione 13
Revisione della Letteratura 13
Teoria dell'Identità Sociale e Contesto Organizzativo *13*
Esperienza personale *14*
Presenza di gruppi multipli potenzialmente salienti in azienda *14*
Nested Identities: La struttura multilivello dell'identificazione 15
Portatori di identità 16
Effetti della Doppia Identificazione *16*
Livelli di Identità e benessere organizzativo *18*
Antecedenti dell'Identificazione Organizzativa e di Team 19
Organizzazioni come superorganismi: una metafora integrativa 20
Lacune nella letteratura e direzioni di ricerca 21
Sintesi dei limiti nei processi di identificazione e nelle dinamiche di boundary spanning emerse dall'analisi *22*
Conclusione: Verso un'analisi empirica dei Boundary Spanners 22

CAPITOLO 3. L'IDENTIFICAZIONE ORGANIZZATIVA DEL BOUNDARY SPANNER **24**

3.1 Identificazione con l'Organizzazione e boundary spanning 24
Dai sensori informativi ai mediatori identitari: Evoluzione della Ricerca sui Boundary Spanner 24
Il Ruolo del Boundary Spanning nelle Organizzazioni 25
Social Network Analysis e Boundary Spanners: una prospettiva strutturale 26
Boundary Spanners e il Modello dell'Identità Comune di Ingroup (CIIM) 27
Quando il BS diventa portatore di identità: Identificazione e Boundary Spanning 28
Densità relazionale e equilibrio tra identificazioni: una prospettiva strutturale 29
L'influenza multilivello dei Boundary Spanners nelle organizzazioni 30
Meccanismi di contagio identitario: come si diffonde l'identificazione nelle reti sociali 31
Boundary Spanning e Benessere 32
Lacune nella Letteratura e Direzioni di Ricerca 33
Approcci quantitativi alla misurazione del boundary spanning 34
3.2 Boundary Spanning e identificazione organizzativa: una proposta di analisi strutturale e relazionale 35
Distinzione metodologica tra BS formali e informali 35
Boundary Spanners Formali *35*
Boundary Spanners Informali e attenzione al Boundary spanning dei dipendenti. *36*
La teoria dei buchi strutturali e il nostro approccio 36
Boundary Spanning Index: una proposta metodologica 38
Implicazioni metodologiche e ponte verso l'analisi empirica *39*
Capitolo 3.3 Identificazione con l'organizzazione e boundary spanning 40
Metodologia di analisi *40*

Fonti dei dati e metodologia di analisi per la loro raccolta ... *40*
Definizione operativa delle variabili e indici ... *42*
Team Influence Score (TIS) ... *43*
Group Amplification Index (GAI) ... *43*
Densità e OID, un'apparente contraddizione ... *44*
VERIFICA DELLE IPOTESI EMPIRICHE ... 45
Ambito 2: Boundary Spanners e struttura reticolare ... *45*
EVIDENZE ESPLORATIVE E PATTERN EMERGENTI ... 50
Influenza indiretta dei BS sui membri non-BS ... *50*
Relazione tra livello BS e struttura del gruppo ... *50*
Effetti combinati tra BS diversi nello stesso gruppo ... *51*
Influenza cross-gruppo dei BS esterni ... *51*
MODELLO INTEGRATIVO E MECCANISMI DI INFLUENZA ... 51
Principali meccanismi di influenza ... *52*
TABELLA RIASSUNTIVA E CONSIDERAZIONI PRELIMINARI ... 53

CAP. 4. CONCLUSIONI ... 55

SINTESI DEL PERCORSO TEORICO E DI RICERCA ... 55
PRINCIPALI RISULTATI EMERSI ... 56
Dall'analisi della letteratura sulla doppia identificazione ... *56*
Dalla ricerca empirica sui Boundary Spanners ... *57*
IMPLICAZIONI TEORICHE E METODOLOGICHE ... 59
Sintesi delle implicazioni teorico-metodologiche ... *60*
IMPLICAZIONI PRATICHE PER LE AZIENDE ... 61
Identificazione e valorizzazione strategica dei BS ... *61*
Creazione di contesti amplificanti ... *61*
Gestione dell'equilibrio identitario ... *62*
Interventi mirati per diversi livelli di BS ... *62*
Utilizzo della SNA come strumento diagnostico ... *63*
LIMITAZIONI DELLA RICERCA E DIREZIONI FUTURE ... 63
Limitazioni metodologiche ... *64*
Questioni irrisolte e direzioni future ... *65*
CONCLUSIONI ... 66

BIBLIOGRAFIA ... 68

APPENDICI ... 75

A1. VARIABILI COSTRUITE E FORMULE PRINCIPALI ... 75
A2. CLASSIFICAZIONE DEI BOUNDARY SPANNERS IDEALI ... 75
A3. GRUPPI RAPPRESENTATIVI A CONFRONTO ... 76
A4. RISULTATI DEI MODELLI DI REGRESSIONE ... 76
A5. RISULTATI DELLE ANALISI COMPLEMENTARI ... 76
A6. CARATTERISTICHE STRUTTURALI E POTENZIALE IDENTITARIO PER TIPOLOGIA DI GRUPPO ... 77
A7. COEFFICIENTI DI CORRELAZIONE PRONCIPALI ... 77
A8. INFLUENZA INDIRETTA DEI BOUNDARY SPANNERS ... 77
A9. AUMENTO DELL'OID MEDIO IN FUNZIONE DELLA DIVERSITÀ DI LIVELLI DI BS NEL GRUPPO ... 78
A10. RELAZIONE TRA EQUILIBRIO DELLE CONNESSIONI DEI BS E EFFICACIA DELL'INFLUENZA ... 78

Capitolo 1. Introduzione tesi di dottorato

Perché l'identificazione è un argomento cruciale oggi

L'identificazione organizzativa rappresenta un elemento fondamentale nel funzionamento delle aziende contemporanee, diventando un tema centrale negli studi sulle dinamiche aziendali e sulle relazioni di lavoro. Negli ultimi tre decenni, le organizzazioni hanno subito trasformazioni radicali nelle loro strutture e modalità operative, modificando profondamente il modo in cui i dipendenti sviluppano e attribuiscono significato al senso di appartenenza verso l'azienda e il proprio team.

La ricerca ha dimostrato che un'identificazione equilibrata con entrambi questi livelli - organizzativo e di gruppo - può generare effetti significativi sia sul benessere individuale sia sulla performance collettiva. Quando i dipendenti sperimentano un forte senso di appartenenza, si osservano maggiore motivazione, livelli più elevati di fiducia reciproca, comportamenti collaborativi spontanei e una riduzione del turnover (Riketta, 2005; Van Dick et al., 2008; Van Knippenberg, 2000).

Tuttavia, la gestione di questi processi identitari è diventata sempre più complessa a causa di fenomeni emergenti come la digitalizzazione, l'aumento della mobilità lavorativa, l'evoluzione verso strutture organizzative più flessibili e la crescente importanza della cultura aziendale. Questo scenario rende necessario un approfondimento delle dinamiche che regolano l'identificazione nei contesti organizzativi moderni, poiché dall'equilibrio tra appartenenza al team e all'azienda può dipendere la capacità dell'organizzazione di affrontare efficacemente le sfide contemporanee.

L'obiettivo di questa tesi è duplice. Da un lato, si intende approfondire la comprensione teorica dell'identificazione nei contesti aziendali, esplorando le dinamiche tra diversi livelli identitari e il loro impatto sulla fiducia e sulle strutture relazionali. Dall'altro, si vuole fornire un contributo pratico alla gestione delle risorse umane, suggerendo strategie per migliorare la coesione organizzativa attraverso la valorizzazione degli attori chiave nelle reti di relazione aziendali.

Organizzazione della tesi

La tesi si articola in quattro capitoli principali, strutturati secondo una progressione logica che parte dal quadro concettuale per arrivare alle implicazioni pratiche:

- **Capitolo 1** – **Introduzione.** Presenta il contesto della ricerca, le motivazioni che hanno portato allo studio, le ipotesi principali e le domande di ricerca. Delinea inoltre la rilevanza del tema dell'identificazione nei contesti organizzativi contemporanei e il collegamento con la esperienza professionale.
- **Capitolo 2 - Analisi della letteratura**. Esamina le teorie di riferimento sull'identificazione nei contesti aziendali, con particolare attenzione alla Teoria dell'Identità Sociale e alla Teoria della Categorizzazione del Sé. Analizza il concetto di Nested Identities e le interazioni tra identificazione organizzativa e di gruppo, evidenziando gli antecedenti e le conseguenze di diversi pattern di identificazione.
- **Capitolo 3** – **Boundary Spanners e identificazione organizzativa.** Sviluppa un approccio empirico qualitativo-esplorativo per studiare il ruolo dei Boundary Spanners come vettori dell'identificazione organizzativa. Il capitolo si articola in tre sezioni: un'analisi della letteratura sui BS, una proposta metodologica basata sulla Social Network Analysis e sull'integrazione di metriche di rete con misure di identificazione, e la presentazione dei

risultati dello studio empirico. Particolare attenzione è dedicata al fenomeno emerso dell'impatto della densità di relazioni nel team e la capacità del Boundary Spanner di trasmettere l'influenza sull'identificazione organizzativa. Inoltre ci siamo focalizzati sull'impatto multilivello dei BS sull'identificazione organizzativa a livello individuale, di team, di dipartimento e di organizzazione.

- **Capitolo 4 – Conclusioni.** Sintetizza i principali risultati della ricerca, discute le implicazioni teoriche e pratiche, e delinea possibili sviluppi futuri. Propone linee guida per l'applicazione pratica dei risultati nella gestione delle risorse umane e nel design organizzativo, evidenziando il contributo originale della ricerca alla comprensione delle dinamiche di identificazione.

Il percorso delineato da questa struttura consente di integrare approcci teorici consolidati con prospettive metodologiche innovative, offrendo una visione ad ampio spettro dei processi di identificazione che possa risultare utile sia in ambito accademico sia nella pratica organizzativa.

Connessione tra esperienza professionale e percorso di ricerca

Esperienza professionale pertinente

Il mio percorso di dottorato e la ricerca presentata in questa tesi si integrano con la mia carriera professionale, che è focalizzata sulla gestione e lo sviluppo delle risorse umane, il Change Management e la formazione aziendale sulle competenze trasversali. Questa esperienza mi ha permesso di osservare direttamente come le dinamiche di identificazione influenzino la coesione organizzativa, la motivazione e le performance aziendali in diversi contesti.

Nel corso degli anni, ho lavorato in azienda sia come consulente indipendente sia come responsabile dello sviluppo organizzativo, progettando interventi mirati per la crescita del personale e l'ottimizzazione delle strutture aziendali. Parallelamente, il mio ruolo di partner e responsabile delle risorse umane in "ME Electronics", azienda specializzata nella produzione di schede elettroniche per l'aerospazio e il settore medicale, mi ha fornito un punto di vista privilegiato sulle sfide dell'identificazione in contesti ad alta specializzazione tecnica, caratterizzati da elevate competenze e forte interdipendenza tra funzioni.

Particolarmente rilevante per la presente ricerca è la mia esperienza nell'implementazione di strategie che si sono rivelate fondamentali per facilitare il boundary spanning e l'identificazione trasversale.

Nei miei interventi di consulenza organizzativa, ho sistematicamente promosso:

- Costruzione e implementazione di obiettivi inter-gruppo,
- Incontri periodici di allineamento tra responsabili di reparti e funzioni diverse, per favorire l'interscambio e la collaborazione
- Attività di team building, sia formali che informali, con il coinvolgimento intenzionale di membri appartenenti a gruppi diversi,
- Allocazione di tempo e risorse per favorire i contatti tra persone di funzioni diverse.

Questi approcci, che intuitivamente puntavano a superare le barriere tra i *silos organizzativi*, trovano ora una solida giustificazione teorica nei concetti di boundary spanning e identificazione multilivello esplorati in questa ricerca. L'osservazione empirica degli effetti positivi di queste

pratiche ha costituito uno stimolo fondamentale per approfondire scientificamente i meccanismi sottostanti a quella che si è rivelata essere la facilitazione dell'identificazione organizzativa attraverso figure di connessione tra team.

Insight principali dalla pratica

L'esperienza lavorativa nell'ambito dello sviluppo delle Risorse Umane mi ha portato a identificare due fattori determinanti per il successo aziendale.

1. Il primo riguarda la valorizzazione dell'apporto individuale di ciascun dipendente all'organizzazione, attraverso un sistema avanzato di delega, in cui i ruoli di livello superiore forniscono una direzione generale, lasciando ai collaboratori la responsabilità di definire autonomamente i propri obiettivi operativi, con l'unico vincolo della coerenza con gli obiettivi sovraordinati. Questo approccio aumenta il senso di autonomia, fiducia e responsabilità dei dipendenti, favorendo la loro crescita professionale e un equilibrio tra identificazione con il team e con l'organizzazione. Inoltre, la necessità di allineamento degli obiettivi, in una prospettiva *top-down collaborativa,* richiede coordinamento tra diversi livelli di gruppi trasversali: partendo dal gruppo di top manager, primi riporti del vertice organizzativo (i quali trasmettono alle divisioni che gestiscono le influenze del vertice e dei colleghi di altre funzioni), scendendo i vari livelli manageriali fino alle funzioni operative (incontri di condivisione degli obiettivi comuni tra componenti dei reparti produttivi).
2. Il secondo fattore, connesso al primo, concerne la creazione e incentivazione di obiettivi sovraordinati che trascendono i confini dei singoli team (Gaertner & Dovidio, 2000). Ho osservato come, in azienda medio grandi italiane i sistemi di misurazione della performance e incentivazione che valutano non solo le prestazioni individuali o di gruppo, ma anche la collaborazione intergruppo, favoriscano una consapevolezza del contributo collettivo al successo aziendale. Quando ogni team opera in funzione di obiettivi interconnessi, si riduce il rischio di compartimentazione e competizione interna, rafforzando l'identità aziendale condivisa.

Le strategie implementate in questi interventi, della durata di circa due anni ciascuno, hanno prodotto effetti significativi su tre livelli chiave:

1. Il benessere dei dipendenti, migliorando la percezione di controllo sul proprio lavoro e riducendo i conflitti interni (Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017).
2. La collaborazione intergruppo, superando le barriere funzionali e promuovendo una visione sistemica dell'organizzazione (Richter et al., 2006a).
3. L'emersione spontanea di comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), azioni volontarie che vanno oltre le responsabilità formali e contribuiscono al benessere collettivo (Sidorenkov & Borokhovski, 2021).

Dalla pratica alla ricerca

Queste osservazioni mi hanno spinto a indagare in modo più approfondito i meccanismi attraverso cui l'identificazione si sviluppa e si diffonde nelle aziende. Ho notato come, in contesti diversi, emergano naturalmente figure che fungono da collegamento tra team differenti, facilitando il dialogo, riducendo i conflitti e promuovendo una maggiore integrazione tra livelli organizzativi. Questi individui, che la letteratura definisce Boundary Spanners (BS), sembrano giocare un ruolo

cruciale nella diffusione dell'identificazione organizzativa, pur rimanendo spesso poco riconosciuti e valorizzati.

L'sperienza maturata nell'applicare ai miei clienti modelli di leadership visionaria e leadership dell'identità (Haslam et al., 2003) ha evidenziato come un approccio basato sulla gestione consapevole dell'identità possa accelerare i processi di identificazione, specialmente nei team in cui sono presenti Boundary Spanners ben riconosciuti. Questa consapevolezza ha orientato le domande di ricerca di questa tesi, indirizzandomi verso lo studio empirico dell'impatto dei Boundary Spanners sull'identificazione organizzativa e sulla coesione aziendale.

Contesto e rilevanza del tema

Negli ultimi tre decenni, le organizzazioni hanno subito cambiamenti radicali nelle loro strutture e modalità operative, trasformando profondamente le dinamiche di appartenenza e identificazione dei dipendenti (Ashforth et al., 2008; Cornelissen et al., 2007). Se un tempo l'identificazione con l'azienda era un processo quasi automatico, basato sulla stabilità del rapporto di lavoro e sulla coerenza tra il ruolo individuale e la cultura organizzativa, oggi questi elementi sono sempre più fluidi e soggetti a continui mutamenti.

L'identificazione organizzativa e di gruppo è un fattore determinante per la motivazione, la fiducia e la performance aziendale (Riketta, 2005; Van Knippenberg, 2000) ma la sua gestione è diventata più complessa a causa di diversi fenomeni:

- L'evoluzione del lavoro e la digitalizzazione. Il passaggio a modelli di lavoro ibrido e remoto ha spesso ridotto le interazioni dirette tra i dipendenti, modificando le modalità attraverso cui si costruisce il senso di appartenenza (Cremers & Curșeu, 2023; Marks & Lockyer, 2005). La distanza fisica può, in certi casi, rendere più difficile sviluppare un'identificazione con l'azienda, spostando il focus sulle dinamiche di gruppo o sulle relazioni informali.
- L'aumento della mobilità lavorativa. Oggi i dipendenti cambiano lavoro più frequentemente rispetto al passato, riducendo il tempo disponibile per sviluppare un'identificazione forte e duratura con un'organizzazione (Eisenbeiss & Otten, 2008). Questo fenomeno ha spinto le aziende a cercare strategie più efficaci per favorire l'*engagement* e la *retention* dei talenti.
- Strutture organizzative più flessibili e decentralizzate. Molte aziende stanno adottando modelli meno gerarchici e più collaborativi, dove il lavoro si sviluppa attraverso team multidisciplinari e reti informali di collaborazione (Millward et al., 2007; Zaccaro et al., 2020). Questo ha reso il concetto di identificazione più stratificato, con individui che si identificano contemporaneamente con il team, il dipartimento, il progetto e l'organizzazione nel suo insieme.
- L'importanza crescente della fiducia e della cultura aziendale. In un contesto in cui le esigenze di equilibrio vita/lavoro del dipendente e la ricerca di un lavoro che sia appagante e stimolante, le persone tendono a identificarsi non solo in base al ruolo che ricoprono, ma anche in relazione ai valori e alla mission dell'organizzazione (Gleibs & Alvarado, 2019; Hoffman et al., 2011). Le aziende che riescono a costruire un'identità chiara e condivisa hanno un vantaggio competitivo in termini di capacità di attrarre e trattenere talenti.

Questi fattori hanno reso, appunto, l'identificazione organizzativa un tema centrale per le aziende attuali, che devono affrontare nuove sfide nella gestione delle risorse umane. Tuttavia, nonostante la sua importanza, la ricerca sulle dinamiche di identificazione nei contesti aziendali presenta ancora aree poco esplorate (Caprar et al., 2022).

Un aspetto particolarmente rilevante per le organizzazioni riguarda la struttura multilivello dell'identificazione. La letteratura ha mostrato che le persone non si identificano con un'unica entità, ma sviluppano un senso di appartenenza distribuito tra diversi livelli organizzativi:

- L'identificazione con il proprio team di lavoro (WID), che si basa su interazioni quotidiane e sulla collaborazione diretta con i colleghi (Tüzün et al., 2018).
- L'identificazione con l'organizzazione nel suo complesso (OID), che dipende da fattori più ampi come la cultura aziendale, i valori e la percezione della leadership (Riketta, 2005; Van Dick et al., 2008).
- L'identificazione con altri livelli intermedi, come il dipartimento, la divisione funzionale o un progetto specifico, che possono influenzare il senso di appartenenza (Sidorenkov et al., 2022).

Questa struttura a più livelli, definita in letteratura "Nested Identities (NID)", è un elemento cruciale per comprendere il comportamento dei dipendenti e le dinamiche organizzative (Ashforth et al., 2008; Van Dick et al., 2008). Tuttavia, il bilanciamento tra queste diverse forme di identificazione non è sempre armonioso: quando una delle identità prevale in modo eccessivo sull'altra, possono emergere dissonanze cognitive che influenzano negativamente la motivazione e la collaborazione (Caprar et al., 2022; Jetten et al., 2002). Ad esempio, un dipendente fortemente identificato con il proprio team ma poco con l'organizzazione potrebbe sviluppare un approccio cosiddetto a *silos*, limitando la cooperazione con altri gruppi. Viceversa, un'identificazione forte ed esclusiva con l'azienda, senza un forte legame con il proprio gruppo, può portare a una minore coesione con il proprio team e a una riduzione della creatività, flessibilità, innovazione (Millward & Haslam, 2013).

Alla luce di queste dinamiche, questa ricerca si propone di esplorare come l'identificazione organizzativa e di gruppo si sviluppino e si influenzino reciprocamente, analizzando in particolare il ruolo delle reti sociali informali e della fiducia come elementi chiave di questo processo (Fernández-Salinero & Topa, 2020; Reade, 2001). Un elemento centrale della ricerca riguarda l'impatto dei Boundary Spanners (BS), individui che fungono da connettori tra diversi gruppi e che potrebbero avere un'influenza significativa sulla diffusione dell'identificazione e della fiducia all'interno dell'azienda (Richter et al., 2006a; Tushman, 1977).

Questa prospettiva ha interessanti implicazioni pratiche per la gestione delle risorse umane. Le aziende che comprendono meglio come favorire un'identificazione equilibrata tra il team e l'organizzazione nel suo complesso possono migliorare il clima aziendale, aumentare la motivazione dei dipendenti e ridurre il rischio di turnover (Wu, 2021). Inoltre, l'adozione di strumenti come la Social Network Analysis (SNA) permette di individuare con maggiore precisione i nodi critici della rete aziendale e di sviluppare strategie più efficaci per rafforzare il senso di appartenenza (Kilduff & Brass, 2010).

In questo scenario, questa tesi si propone di riflettere intorno a una domanda pratica generale: in che modo le aziende possono gestire e ottimizzare i processi di identificazione per favorire un ambiente di lavoro più coeso, collaborativo ed efficiente (van Knippenberg & Hogg, 2003)? In particolare, ci concentreremo sul ruolo strategico dei Boundary Spanners, analizzando come questi attori chiave nelle reti organizzative possano fungere da *vettori di identificazione*, facilitando la diffusione del senso di appartenenza attraverso i diversi livelli strutturali dell'azienda.

Ipotesi generali e domande di ricerca

La presente ricerca si articola in due ambiti principali, ciascuno associato a specifiche ipotesi di lavoro.

- Il primo ambito riguarda le dinamiche di identificazione multilivello (Workgroup Identification – WiD, e Organizational Identification – OID) e si fonda sull'analisi della letteratura esistente, sistematizzata nel Capitolo 2. Le relative ipotesi derivano da risultati ampiamente consolidati in ambito psicologico e organizzativo, e si configurano dunque come ipotesi confermative, con riferimento a relazioni già osservate in studi precedenti.
- Il secondo ambito si concentra invece sul ruolo dei Boundary Spanners e sulle configurazioni reticolari interne alle organizzazioni. In questo caso, le ipotesi proposte assumono un carattere esplorativo e descrittivo: si basano su presupposti teorici emergenti e su evidenze ancora limitate nella letteratura. Pertanto, non mirano a stabilire relazioni di tipo causale, ma piuttosto a osservare pattern di associazione e co-occorrenza, utili a generare nuove direzioni di ricerca.

Ambito 1: Dinamiche multilivello dell'identificazione

H1. L'equilibrio percepito tra identificazione con il gruppo di lavoro (WiD) e con l'organizzazione (OID) è un predittore significativo di benessere individuale e adattamento organizzativo.

H2. Uno sbilanciamento tra WiD e OID può generare dissonanza cognitiva e comportamenti disfunzionali.

Domande associate:

- In che modo OID e WiD interagiscono nell'esperienza soggettiva di appartenenza?
- L'asimmetria tra i due livelli produce effetti psicologici o comportamentali negativi?
- Esistono configurazioni "funzionali" e "disfunzionali" nei pattern identificativi?

Ambito 2: Struttura reticolare e influenza dei Boundary Spanners

H3. Il livello di centralità nella rete (BS Index) è positivamente correlato all'identificazione organizzativa individuale (OID).

H4. I dipendenti percepiti come "BS ideali" influenzano positivamente l'identificazione a livello di team, dipartimento e organizzazione.

H5. La co-presenza di più BS con ruoli differenziati produce effetti sinergici sull'identificazione nei colleghi.

H6. L'effetto dei BS può manifestarsi anche in assenza di interazione diretta (cosiddetto effetto "contagio"), ed è modulato da fattori strutturali come la coesione e la densità reticolare (es. GAI).

Domande associate:

- Quali caratteristiche posizionali o percepite rendono un BS efficace?
- In che modo i BS influenzano colleghi non direttamente connessi?
- Esistono configurazioni di BS che amplificano l'identificazione o la ostacolano?
- Come agiscono le variabili reticolari (es. coesione, bridging) nell'amplificare o attenuare l'effetto dei BS?

Queste ipotesi non sono intese come verità predeterminate, ma come strumenti di orientamento e interpretazione, calibrati in funzione della solidità teorica dei rispettivi ambiti.

Nell'analisi delle identificazioni (ambito 1), le formulazioni si basano su modelli consolidati e si prestano a essere sottoposte a verifica strutturata. Nell'indagine sui Boundary Spanners (ambito 2), al contrario, le ipotesi guidano una lettura attenta ma non deterministica, nel rispetto della complessità e della natura ancora in via di esplorazione del fenomeno.

In questo contesto, le domande di ricerca cercano di tenere insieme rigore analitico e apertura interpretativa, adattandosi alla natura delle evidenze disponibili e alla specificità del campo di osservazione.

Sfide metodologiche e teoriche nelle domande di ricerca

Le due aree di indagine precedentemente identificate presentano ciascuna sfide specifiche che hanno richiesto approcci metodologici e teorici innovativi:

Sfide nell'analisi della relazione tra OID e WiD

- Complessità della relazione tra forme di identificazione. Il concetto di Nested Identities suggerisce che i dipendenti sviluppano, in gradi diversi, un senso di appartenenza simultaneo a più livelli organizzativi (Ashforth et al., 2008; Van Dick et al., 2008). Tuttavia, la letteratura offre ancora pochi modelli consolidati per misurare le interazioni tra questi livelli e comprendere quando si rafforzano reciprocamente e quando, invece, entrano in conflitto. Molti studi trattano OID e WiD come fenomeni separati, mentre ricerche classiche e recenti suggeriscono che siano complementari o contrastanti a seconda delle condizioni organizzative (Cremers & Curșeu, 2023; Millward & Haslam, 2013).
- Difficoltà nella misurazione dell'identificazione. Applicare le scale di misurazione esistenti (Ashforth & Mael F., 1986; Van Knippenberg, 2000) a contesti aziendali differenti presenta alcune criticità:
    - La percezione dell'identificazione può essere influenzata da fattori situazionali come riorganizzazioni o cambiamenti di leadership.
    - Esiste un rischio di risposte socialmente desiderabili, con dipendenti che dichiarano un'identificazione maggiore di quanto effettivamente percepito (Podsakoff et al., 2003).
    - È difficile distinguere tra identificazione autentica e semplice adesione ai valori aziendali senza un vero senso di appartenenza (Dutton et al., 1994).

Sfide nello studio delle reti sociali

- Differenze individuali nelle reazioni all'identificazione. Non tutti i dipendenti vivono i processi di identificazione nello stesso modo; esperienze pregresse, personalità e aspettative giocano un ruolo chiave. Alcuni individui sono più inclini all'identificazione con l'organizzazione, mentre altri si identificano più fortemente con il proprio ruolo o team (Millward & Haslam, 2013).
- Salienza variabile dei gruppi. Una sfida metodologica significativa riguarda la natura dinamica della salienza dei gruppi, che può variare rapidamente in base al contesto. Questo richiede strumenti di analisi che possano catturare non solo l'intensità dell'identificazione in un dato momento, ma anche la sua persistenza al variare delle condizioni organizzative.
- Mancanza di strumenti standardizzati. L'assenza di metodologie consolidate per misurare l'impatto delle reti sociali sull'identificazione richiede lo sviluppo di approcci innovativi che integrino la Social Network Analysis con misure psicologiche di appartenenza.

Sfide nello studio del ruolo dei Boundary Spanners

- Misurazione multilivello dell'influenza dei BS: analizzare l'impatto dei BS sull'identificazione richiede la capacità di misurare effetti a diversi livelli organizzativi, tenendo conto delle dinamiche di *contagio identitario* che possono diffondersi attraverso la rete sociale.
- Integrazione tra caratteristiche individuali e contestuali: la sfida consiste nell'integrare l'analisi delle caratteristiche individuali dei BS (come il loro livello personale di identificazione) con fattori strutturali (come la densità delle connessioni interne dei gruppi) per comprendere le condizioni che facilitano o limitano la loro influenza.
- Classificazione dei BS: sviluppare metriche robuste che superino la tradizionale dicotomia BS/non-BS, considerando il boundary spanning come un fenomeno continuo che può manifestarsi con diversa intensità.
- Densità e Workplace Identification (WID): comprendere la complessa relazione tra la densità delle connessioni interne di un gruppo e il livello di identificazione organizzativa, considerando che una maggiore coesione interna potrebbe limitare l'identificazione con l'organizzazione nel suo complesso poiché è un segnale (indiretto) di eccessiva identificazione con WID.

Per affrontare queste sfide, questa ricerca ha adottato un approccio metodologico integrato che combina:

- Una revisione sistematica della letteratura esistente, per costruire un quadro teorico solido che colleghi la SIT, la STC e l'analisi delle reti sociali.
- Un contributo metodologico innovativo: il Boundary Spanning Index (BS Index), un indicatore quantitativo che misura il grado di coinvolgimento di ciascun dipendente in attività di boundary spanning, calcolato come media standardizzata di parametri di centralità nella rete sociale. Questo approccio supera la tradizionale distinzione binaria tra BS e non-BS (che solitamente indica un'attenzione sui BS formali), offrendo una visione più sfumata e accurata dell'intensità con cui ciascun dipendente svolge questo ruolo. L'integrazione di questo indice con misure di identificazione organizzativa può consentire di analizzare in modo più preciso come il livello di OID dei BS influenzi l'identificazione dei gruppi in cui operano, fornendo uno strumento concreto per la gestione dell'identificazione nelle organizzazioni.

- L'analisi delle correlazioni tra le caratteristiche dei BS (centralità, connessioni esterne, OID personale) e i livelli di identificazione nei loro gruppi, per identificare i meccanismi di influenza più rilevanti

Questo approccio ha permesso di affrontare le sfide metodologiche utilizzando queste variabili numeriche per individuare pattern e tendenze e offrendo nuove prospettive sui processi di identificazione nei contesti organizzativi.

Verso un'analisi integrata dell'identificazione organizzativa

L'analisi dei processi di identificazione nei contesti organizzativi richiede un inquadramento teorico strutturato che permetta di comprendere le dinamiche psicologiche e sociali alla base del senso di appartenenza. La complessità di queste dinamiche, come evidenziato dalle domande di ricerca e dalle sfide metodologiche presentate, necessita di un approccio che integri diverse prospettive teoriche.

Nel capitolo che segue, verrà approfondita la letteratura esistente sulle teorie dell'identificazione, con particolare attenzione alla Teoria dell'Identità Sociale e alla Teoria della Categorizzazione del Sé applicate alle organizzazioni. L'analisi esplorerà in dettaglio i meccanismi attraverso cui le persone sviluppano identificazioni multiple, le condizioni che favoriscono un'equilibrata appartenenza a diversi livelli organizzativi, e gli effetti di queste identificazioni sul comportamento, sulle relazioni di fiducia e sulla performance.

Questo approfondimento teorico fornirà il quadro concettuale necessario per interpretare le domande di ricerca e orientare l'analisi empirica sviluppata nei capitoli successivi, con particolare attenzione al ruolo dei Boundary Spanners come potenziali facilitatori dell'identificazione organizzativa nei contesti aziendali contemporanei.

Capitolo 2. Doppia Identificazione e Social Identity Theory.

Introduzione

La Teoria dell'Identità Sociale (SIT) rappresenta uno dei fondamenti teorici più rilevanti per comprendere come i dipendenti si identificano con i loro team e organizzazioni. Formulata originariamente da Tajfel e Turner (1986), questa teoria definisce l'identità sociale come "quella parte del concetto di sé di un individuo che deriva dalla sua conoscenza dell'appartenenza a un gruppo sociale (o gruppi) insieme al valore e al significato emotivo attribuito a tale appartenenza" (Tajfel, H & Turner, J.C., 1986). La SIT si distingue dal concetto di identità personale, definita come "il senso unico di sé di una persona" (Jetten et al., 2002), focalizzandosi sulla dimensione sociale e relazionale dell'autodefinizione.

Le identità sociali sono intrinsecamente *relazionali e comparative*, poiché i membri del gruppo acquisiscono sia una comprensione descrittiva della loro identità (*Chi siamo noi?*) sia una valutazione (*Quanto siamo bravi/unici?)* attraverso il confronto con altri gruppi (Tajfel, H & Turner, J.C., 1986). Questo processo di definizione attraverso il confronto è fondamentale per comprendere come l'identificazione influenzi gli atteggiamenti e i comportamenti nei contesti organizzativi.

Nel presente capitolo analizzeremo in modo approfondito come la SIT e la Teoria della Categorizzazione del Sé (SCT) si applichino alle dinamiche organizzative, con particolare attenzione all'integrazione tra identificazione di team (Workgroup Identification, WID) e identificazione organizzativa (Organizational Identification, OID). Questa analisi, basata su una revisione sistematica della letteratura pubblicata a gennaio 2025 sulla rivista "Frontiers in Organizational Psychology", mira a identificare gli antecedenti e le conseguenze di diversi livelli di identificazione, esplorando in particolare gli effetti della loro interazione sull'efficacia organizzativa e sul benessere dei dipendenti (Rovetta et al., 2025).

Revisione della Letteratura

Teoria dell'Identità Sociale e Contesto Organizzativo

La SIT, insieme alla Teoria dell'Autocategorizzazione (SCT), evidenzia come gli individui siano motivati a mantenere una percezione positiva di sé attraverso l'appartenenza a gruppi salienti (Hogg & Turner, 1987). Nei contesti organizzativi, questa teoria spiega come la salienza dell'identificazione sociale – con il team o con l'organizzazione – sia dinamica e influenzata da fattori situazionali, come la percezione di prestigio, la coerenza dei valori condivisi e il supporto percepito da colleghi e supervisori (Ashforth & Mael F., 1986; Riketta, 2005).

Una forte identificazione con un gruppo promuove comportamenti virtuosi verso l'ingroup, come cooperazione, fiducia e rispetto delle norme, favorendo la coesione e l'allineamento con gli obiettivi collettivi (Van Knippenberg, 2000). In particolare, il livello di identificazione sociale è associato all'adozione di comportamenti discrezionali, come gli Organizational Citizenship Behaviors (OCB), che favoriscono il benessere collettivo e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Pugliese et al., 2024).

La salienza dell'identità sociale varia in base al contesto e alle caratteristiche situazionali. Nei contesti organizzativi con obiettivi sovraordinati e reti interdipendenti, l'identificazione con l'organizzazione nel suo complesso tende a diventare predominante, favorendo la collaborazione intergruppo (Ashforth et al., 2008). Al contrario, in situazioni caratterizzate da interazioni quotidiane e relazioni personali più strette, l'identificazione con il team di lavoro può assumere maggiore rilevanza, influenzando la dinamica dei gruppi locali (Millward & Haslam, 2013). Un contributo fondamentale della SIT è l'analisi delle dinamiche di favoritismo verso l'ingroup e di pregiudizi verso l'outgroup. Nei contesti organizzativi, questo può tradursi in competizione tra team che, se non gestita, può ostacolare la collaborazione e ridurre l'efficienza complessiva dell'organizzazione. Per questo motivo, le organizzazioni devono sviluppare strategie che promuovano l'allineamento tra le diverse identità sociali, bilanciando i livelli di identificazione con il team e con l'organizzazione per evitare conflitti e massimizzare la coesione (Caprar et al., 2022).

Esperienza personale

I conflitti tra funzioni sono molto comuni nelle aziende e assumono spesso la forma di pregiudizi di ruolo. Nella pratica della gestione dei gruppi è interessante osservare come questi conflitti e pregiudizi si ripetono in modo quasi sistematico in organizzazioni con strutture e dimensioni diverse, suggerendo una dinamica radicata nelle identità sociali dei gruppi. L'applicazione della SIT a queste situazioni aiuta a identificare gli antecedenti di tali conflitti, mostrando come le persone tendano a definire se stesse attraverso l'appartenenza a un gruppo specifico, come un reparto o una funzione. Questo processo di categorizzazione sociale può portare a una polarizzazione tra gruppi *noi* e *loro*, alimentando stereotipi e bias che amplificano le divergenze percepite.

Un aspetto centrale in questi conflitti è il pregiudizio verso i ruoli percepiti come Outgroup, che si manifesta come una forma di stereotipazione sistematica. Ad esempio, i membri di un gruppo tendono a enfatizzare le qualità positive del proprio reparto e a minimizzare o distorcere quelle degli altri. Questo porta a descrizioni semplicistiche e spesso riduttive dei ruoli altrui: i commerciali vengono spesso percepiti come "propensi ad accontentare il cliente ad ogni costo in fase di vendita e poco attenti ai dettagli tecnici", mentre i tecnici sono stereotipati come "rigidi e poco propensi a personalizzare il prodotto per adattarlo alle richieste del cliente". Questi schemi di pensiero, che sia la SIT che la SCT aiutano a chiarire, derivano dal bisogno degli individui di costruire una narrazione che giustifichi e rinforzi la superiorità del proprio gruppo (Hogg & Turner, 1987).

La stereotipazione non solo influenza le percezioni, ma contribuisce a determinare anche i comportamenti: pregiudizi di ruolo radicati possono portare a una comunicazione frammentata, a una scarsa condivisione di informazioni e, in ultima analisi, a una perdita di fiducia tra le funzioni. Tuttavia, comprendere le origini di questi pregiudizi attraverso la SIT e la SCT permette di agire consapevolmente per promuovere una maggiore integrazione. Ad esempio, interventi mirati a rafforzare l'identificazione con un obiettivo comune – una "meta-identità" che unisce i gruppi – possono ridurre i pregiudizi di ruolo e creare un ambiente più collaborativo

Presenza di gruppi multipli potenzialmente salienti in azienda

Gli esseri umani tendono a identificarsi con vari gruppi, sia interni che esterni all'organizzazione; il semplice studio dell'Identificazione Organizzativa (OID) non fornisce una profondità sufficiente all'analisi. Ashforth sottolinea che i membri di un'organizzazione possono identificarsi con più gruppi sociali e "possono definirsi in modo olistico in termini di identità multiple" (Ashforth et al.,

2008). Una comprensione completa dovrebbe includere sia l'influenza stabile di alcuni gruppi interni ed esterni all'organizzazione, sia l'influenza degli innumerevoli gruppi che diventano salienti per il dipendente in relazione al contesto.

Un elemento ricorrente negli studi su WID e OID è la tendenza dei dipendenti a sviluppare un'identificazione più forte con il gruppo di lavoro rispetto all'organizzazione nel suo complesso (Millward & Haslam, 2013). Questa tendenza è comprensibile considerando che il team rappresenta l'ambiente sociale più immediato e concreto con cui il dipendente interagisce quotidianamente, mentre l'organizzazione nel suo insieme costituisce un'entità più astratta e distante. Quindi, secondo gli autori, la salienza delle diverse identità varia in funzione del contesto e dell'accessibilità, con i gruppi più prossimi che tendono ad assumere maggiore rilevanza psicologica. Questa dinamica naturale può portare a una predominanza della WID sulla OID, a meno che non intervengano fattori specifici a controbilanciarla. La ricerca presentata nel *Capitolo 3* fornisce evidenze empiriche di questa dinamica, mostrando come la densità delle connessioni interne di un gruppo sia inversamente correlata al livello di identificazione organizzativa dei suoi membri. Ciò suggerisce che l'OID si sviluppa più facilmente quando i dipendenti sono esposti a influenze che trascendono i confini del team immediato, supportando l'ipotesi che l'identificazione con l'organizzazione richieda condizioni strutturali specifiche per emergere e consolidarsi.

L'articolo di Pugliese et al. (2024) si concentra sul ruolo dell'identificazione di squadra (WID) rispetto all'identificazione organizzativa (OID), esplorando come questi diversi tipi di identificazione influenzino i comportamenti dei dipendenti, in particolare il comportamento di cittadinanza organizzativa (OCB) e i comportamenti controproducenti (CWB). A differenza di altri articoli che abbiamo discusso, questo studio pone l'accento sul livello di identificazione del team come fattore chiave che impatta direttamente sui risultati lavorativi (Pugliese et al., 2024).

Gli autori sottolineano anche come la sensibilità al contesto influenzi l'identificazione dei dipendenti: la rilevanza delle identità organizzative, di gruppo di lavoro e di carriera varia in modo significativo in base al contesto specifico in cui si trovano i dipendenti e alle manipolazioni intenzionali di tali contesti. Già in precedenza era stato evidenziato come variazioni nei fattori contestuali possano alterare in modo significativo la forza con cui i dipendenti si identificano con gruppi specifici o con l'organizzazione nel suo complesso (Millward & Haslam, 2013).

Nested Identities: La struttura multilivello dell'identificazione

Le Nested Identities (NID) rappresentano una struttura concettuale che integra le molteplici appartenenze identitarie di un individuo all'interno dell'organizzazione (Ashforth et al., 2008). Questo concetto riconosce che i dipendenti non si identificano esclusivamente con un singolo gruppo o entità, ma sviluppano simultaneamente un senso di appartenenza a diversi livelli organizzativi, dal team di lavoro immediato fino all'organizzazione nel suo complesso.

Come evidenziato da questo studio, i membri di un'organizzazione "possono definirsi in modo olistico in termini di identità multiple", creando una gerarchia di appartenenze che si influenzano reciprocamente. Van Dick et al. (2008) hanno dimostrato che una combinazione positiva di WID e OID aumenta la soddisfazione lavorativa e i comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB), favorendo al contempo la riduzione dei conflitti intergruppo (Van Dick et al., 2008). Questo approccio considera come l'identificazione con il proprio gruppo di lavoro e l'organizzazione possano sovrapporsi e rafforzarsi a vicenda, creando quello che Lammers e colleghi definiscono come "una sorta di Gestalt vagamente definita: non un'unica identità, ma un insieme" (Lammers et al., 2013).

Tuttavia, la ricerca rivela che l'identificazione con il gruppo di lavoro è generalmente più alta dell'identificazione organizzativa, che la forza dell'identificazione varia a seconda del contesto organizzativo ed è moderata da valori culturali che influenzano l'accessibilità dell'identità (Millward & Haslam, 2013). Uno squilibrio tra queste dimensioni può generare dinamiche disfunzionali. Ad esempio, un WID dominante a scapito dell'OID può portare a tribalismo e conflitti intergruppo (Porck & Van Knippenberg, 2023), mentre un'OID eccessiva può indurre rigidità cognitiva e riduzione della creatività (Caprar et al., 2022).

La letteratura evidenzia che l'identificazione dei dipendenti con diversi gruppi all'interno di un'organizzazione interagisce in modi complessi, influenzando il loro comportamento. Il concetto di Identità Nidificate (NID) descrive in modo soddisfacente questo dinamismo e complessità, suggerendo che le identità non sono statiche o separate, ma elementi dinamici che interagiscono, influenzando il modo in cui l'individuo percepisce se stesso e si relaziona con l'ambiente di lavoro.

Portatori di identità

Un aspetto particolarmente interessante delle Nested Identities riguarda i meccanismi attraverso cui l'identificazione si trasmette tra diversi livelli organizzativi. Haslam e colleghi hanno evidenziato il ruolo delle figure di riferimento nella definizione dell'identità collettiva, suggerendo che alcuni individui possono fungere da *portatori di identità* all'interno dell'organizzazione (Haslam et al., 2003). In questo contesto, i Boundary Spanners – individui che operano ai confini tra gruppi e livelli organizzativi diversi – potrebbero svolgere un ruolo cruciale come *vettori di identificazione*, facilitando la diffusione del senso di appartenenza tra team e organizzazione nel suo complesso. Altri autori hanno osservato che i Boundary Spanners con elevata identificazione sia con il proprio gruppo che con l'organizzazione sono particolarmente efficaci nel promuovere relazioni intergruppo positive (Richter et al., 2006a). Questa dinamica di *contagio identitario* rappresenta un'area promettente di indagine, che potrebbe chiarire come le identità organizzative si diffondano attraverso le reti sociali aziendali, contribuendo a costruire un senso di appartenenza condiviso e coerente a diversi livelli. Proprio questa lacuna nella letteratura e il potenziale ruolo strategico dei Boundary Spanners nella gestione dell'identificazione multilivello giustificano il focus specifico che verrà sviluppato nel *Capitolo 3*, dove si analizzerà empiricamente il loro impatto sulla diffusione dell'identificazione organizzativa attraverso diversi livelli strutturali.

Effetti della Doppia Identificazione

La coesistenza e l'equilibrio tra l'identificazione con il team (WID) e l'identificazione con l'organizzazione (OID) hanno un impatto profondo su molteplici aspetti della vita organizzativa. Quando WID e OID si combinano positivamente, si osservano significativi benefici per il benessere dei dipendenti e per la performance collettiva. Studi come quello di Van Dick et al. (2008) hanno dimostrato che un'elevata identificazione simultanea con entrambi i livelli è correlata a maggiore soddisfazione lavorativa e comportamenti extra-ruolo (Organizational Citizenship Behaviors, OCB) (Van Dick et al., 2008).

Dal punto di vista del benessere, un forte OID è associato a minori livelli di stress e burnout, poiché i dipendenti percepiscono una connessione emotiva con l'organizzazione e ne condividono la missione e i valori (Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017). Allo stesso tempo, il WID contribuisce a creare ambienti di lavoro coesi, in cui i membri del team si supportano reciprocamente, favorendo un clima di fiducia e appartenenza (Millward & Haslam, 2013). Questa

combinazione genera un senso di sicurezza psicologica, essenziale per il benessere individuale e la resilienza organizzativa.

Tuttavia, uno squilibrio tra queste due dimensioni può avere conseguenze negative. Un'identificazione prevalente con il team rispetto all'organizzazione può portare al tribalismo, dove i dipendenti si concentrano sugli obiettivi del proprio gruppo a discapito dell'intera organizzazione (Porck & Van Knippenberg, 2023). Al contrario, un'eccessiva enfasi sull'OID può ridurre il senso di appartenenza ai gruppi locali, minando la coesione del team e favorendo una rigidità cognitiva che limita flessibilità e creatività.

Una ricerca che si occupa specificamente del lato oscuro del boundary spanning evidenzia come un'alta identificazione con l'organizzazione possa, in alcune circostanze, innescare dinamiche negative. Ad esempio, le persone con alta OID possono sentirsi di incarnare il *vero spirito dell'organizzazione* e considerare i membri di altri team come non all'altezza, innescando conflitti. Questo fenomeno di *overidentification* può portare l'individuo a perdere il senso di un sé indipendente, discriminando chi non condivide la stessa identificazione (Caprar et al., 2022).

Nei contesti di cambiamento organizzativo, un'equilibrata doppia identificazione sembra svolgere un ruolo protettivo. Durante ristrutturazioni, fusioni o altre forme di cambiamento, un forte senso di appartenenza all'organizzazione può agire come ammortizzatore, aiutando i dipendenti a mantenere un senso di continuità e stabilità (Jetten et al., 2002). Contemporaneamente, l'identificazione con il gruppo di lavoro fornisce supporto sociale immediato, mitigando l'impatto emotivo dei cambiamenti.

La flessibilità nell'identificarsi con diversi gruppi può aiutare i dipendenti a navigare le nuove dinamiche e a mantenere un senso di appartenenza anche quando le strutture e i processi cambiano. Questo è particolarmente rilevante in contesti con confini fluidi tra gruppi di lavoro o nuove collaborazioni intergruppo (Jetten et al., 2002).

Questi effetti evidenziano la necessità per le organizzazioni di adottare strategie che bilancino l'identificazione a diversi livelli, promuovendo una doppia identificazione equilibrata che migliori sia il benessere individuale sia la collaborazione efficace tra unità diverse.

Un aspetto fondamentale che emerge dall'analisi della letteratura riguarda l'importanza della *congruenza* tra i diversi livelli di identificazione. Non è solo la forza dell'identificazione con il team o con l'organizzazione a determinare gli effetti positivi o negativi, ma anche il grado di allineamento e compatibilità tra queste diverse forme di appartenenza. Quando esiste congruenza tra WID e OID – ovvero quando l'identificazione con il gruppo di lavoro e quella con l'organizzazione nel suo complesso sono allineate in termini di valori, obiettivi e norme – si osservano effetti particolarmente positivi sul benessere dei dipendenti e sulle performance organizzative. Al contrario, l'incongruenza tra questi livelli può generare dissonanze cognitive, conflitti di lealtà e stress nei dipendenti (Haslam et al., 2003). Inoltre, come esplorato empiricamente nel Capitolo 3, anche la variabilità nei livelli di OID tra membri dello stesso team può avere effetti negativi, creando sottogruppi con diverse percezioni dell'organizzazione e ostacolando una visione condivisa degli obiettivi aziendali. Le organizzazioni si trovano quindi di fronte alla duplice sfida di promuovere non solo forti identificazioni a diversi livelli, ma anche di assicurare che queste siano coerenti sia verticalmente (tra livelli organizzativi) che orizzontalmente (tra colleghi dello stesso gruppo). In questo contesto, come verrà approfondito nel *Capitolo 3*, figure che operano ai confini tra gruppi e livelli organizzativi diversi possono svolgere un ruolo cruciale nel facilitare questa congruenza multilivello, mediando tra le identità locali e quella organizzativa complessiva e contribuendo a ridurre le disparità di identificazione all'interno dei team (Porck & Van Knippenberg, 2023; van Meerkerk & Edelenbos, 2021).

Livelli di Identità e benessere organizzativo

La ricerca di Greco ed al. esamina la relazione tra identificazione (con il team, l'organizzazione e la professione) e diverse variabili, tra cui il benessere generale. In particolare, si evidenzia che l'identificazione con il team sembra essere il predittore più importante per il benessere. Questo studio mette in luce che l'identificazione può influenzare il benessere attraverso l'autostima, anche se questo effetto è risultato più debole rispetto agli effetti diretti (Greco et al., 2022). L'articolo, inoltre, analizza come l'identificazione con i diversi gruppi (team, organizzazione e professione) possa influenzare l'impegno, il supporto organizzativo percepito e la giustizia organizzativa, tutti fattori rilevanti per il benessere. Inoltre, viene evidenziata una relazione negativa tra l'identificazione e il comportamento controproducente (CWB), il che suggerisce un legame con il benessere psicologico e lavorativo.

L'articolo di van Dick (2021) si concentra sul ruolo dell'identificazione organizzativa (OID) come fattore che contribuisce al benessere dei dipendenti. La SIT suggerisce che gli individui hanno un bisogno fondamentale di affiliazione e appartenenza, e l'identificazione con un gruppo, come l'organizzazione, può soddisfare tale bisogno. L'articolo sottolinea come l'OI non sia semplicemente un atteggiamento positivo verso l'organizzazione, ma piuttosto un *senso di unione* o appartenenza che porta i membri ad internalizzare i valori e gli obiettivi dell'organizzazione come propri. Gli autori evidenziano come l'OID agisca come un fattore protettivo per la salute dei dipendenti, piuttosto che come un fattore di rischio. Questo significa che una forte identificazione con l'organizzazione può aiutare i dipendenti a gestire meglio lo stress e a mantenere un buon livello di benessere psicologico. In sintesi, più i dipendenti si identificano con la propria organizzazione, maggiore è il loro benessere percepito. Esplorando la letteratura l'autore individua studi che affermano il legame causale tra OID e benessere. Ciò significa che non è solo il benessere a influenzare l'identificazione, ma che è l'identificazione stessa a favorire un maggiore benessere (van Dick et al., 2021).

Quindi, l'identificazione organizzativa emerge come un fattore cruciale nella gestione dello stress lavorativo e nel promuovere il benessere dei dipendenti. L'articolo suggerisce che l'OID permette ai dipendenti di affrontare meglio le sfide e le pressioni del lavoro, agendo come un vero e proprio ammortizzatore contro lo stress. Questa capacità di gestire lo stress è particolarmente rilevante, dato che esso rappresenta un problema diffuso in molti ambienti lavorativi. Un aspetto importante di questo meccanismo è il ruolo del supporto sociale. Quando i membri di un'organizzazione si identificano fortemente con essa, si crea un senso di appartenenza e una rete di sostegno reciproco. Questo sostegno si traduce in una maggiore disponibilità di aiuto e supporto tra colleghi, che, a sua volta, contribuisce a ridurre la percezione dello stress e a promuovere un senso di sicurezza e benessere. In pratica, l'identificazione organizzativa non solo rafforza il legame tra i membri di un gruppo, ma crea anche un ambiente in cui lo stress è gestito in modo più efficace grazie al supporto e alla collaborazione reciproca.

L'articolo di Caprar et al. (2022) evidenzia che una forte identificazione, se non gestita in modo consapevole, può compromettere il benessere individuale attraverso diversi meccanismi. L'identificazione esclusiva può portare a una perdita dell'identità individuale, mentre l'identificazione ambivalente crea tensione e stress. L'incongruenza di identità, a sua volta, può generare un senso di disallineamento con conseguenze negative sul benessere. Questi risultati sottolineano l'importanza di sviluppare una relazione riflessiva e consapevole con le proprie identità, evitando di lasciarsi sopraffare da identificazioni troppo intense o rigide. È essenziale riconoscere che le identità possono essere fonte di benessere quando sono usate in modo costruttivo e consapevole, ma possono diventare dannose quando adottate in modo automatico e senza

riflessione. Le organizzazioni dovrebbero, quindi, promuovere una cultura che valorizzi la diversità e incoraggi i dipendenti a sviluppare un'identità equilibrata e integrata (Caprar et al., 2022).

Esperienza personale

Guardando alla mia esperienza di consulenza, tuttavia, non mi appare plausibile che le organizzazioni spingano per portare all'eccesso i livelli di identificazione con l'organizzazione, perché gli effetti controproducenti rispetto agli obiettivi aziendali sarebbero molto marcati. Come già sottolineato dai primi studi sulla SIT (Tajfel, H & Turner, J.C., 1986), l'eccesso di identificazione con un gruppo in generale produce comportamenti stereotipati, pensiero unico, bassa creatività e flessibilità. Questi effetti possono compromettere la capacità dell'organizzazione di rispondere ai cambiamenti esterni, riducendo l'innovazione e il problem solving. Una forte identificazione, se non bilanciata, può inoltre portare a fenomeni di esclusione dei membri percepiti come diversi o non pienamente allineati, creando divisioni interne e danneggiando il clima aziendale.

Dal punto di vista del benessere, inoltre, l'eccessiva identificazione può generare stress nei dipendenti, specialmente in coloro che si sentono sotto pressione per conformarsi agli standard del gruppo. Questo stress può tradursi in burnout, diminuzione della motivazione e insoddisfazione lavorativa, soprattutto se i valori organizzativi percepiti entrano in conflitto con le identità personali dei lavoratori. Inoltre, la perdita di autonomia individuale e la necessità di aderire rigidamente alle norme del gruppo possono ridurre il senso di realizzazione personale e il benessere psicologico, minando il rapporto positivo tra il lavoratore e l'organizzazione. Per questo, nella pratica organizzativa, bilanciare l'identificazione organizzativa con un'attenzione al benessere individuale è cruciale per costruire un contesto lavorativo sostenibile ed efficace.

Antecedenti dell'Identificazione Organizzativa e di Team

Per riuscire efficacemente a supportare il benessere organizzativo, la collaborazione tra dipendenti e l'orientamento verso valori e obiettivi condivisi, per le organizzazioni è fondamentale conoscere e stimolare gli antecedenti dell'identificazione organizzativa e di team. Gli antecedenti comprendono una vasta gamma di fattori che interagiscono per influenzare e armonizzare il senso di appartenenza dei dipendenti a diversi livelli. Uno dei principali antecedenti è il prestigio percepito dell'organizzazione, che rafforza l'identificazione dei dipendenti sia con il gruppo di lavoro sia con l'organizzazione nel suo complesso. Ad esempio, uno studio evidenzia che nelle multinazionali il prestigio e la distintività di una filiale locale possono sostenere la vitalità dell'unità specifica, mentre l'accesso alle gerarchie organizzative globali rafforza l'identificazione a livello macro (Reade, 2001).

Un altro antecedente cruciale è il supporto del supervisore e dei colleghi, che favorisce una maggiore coesione e contribuisce a consolidare il legame emotivo con il team e l'organizzazione. La *leadership etica* e la *leadership dell'identità*, in particolare, emergono come forti predittori della condivisione della conoscenza e della cooperazione attraverso l'identificazione relazionale e organizzativa .

Fattori relazionali e individuali come il clima comunicativo positivo e le opportunità di sviluppo personale giocano anch'essi un ruolo importante. Gli studi di Gleibs e Alvarado (2019) rivelano che contratti di lavoro stabili e un ambiente lavorativo in cui la comunicazione è valorizzata migliorano significativamente l'identificazione e il benessere dei dipendenti (Gleibs & Alvarado, 2019).

Infine, anche i contesti fisici rappresentano un antecedente rilevante. Millward et al. (2007) sottolineano che fattori come la disposizione delle scrivanie e l'accesso a spazi collaborativi possono influenzare l'identificazione: ad esempio, i dipendenti con scrivanie fisse tendono a identificarsi più fortemente con il proprio team, mentre chi utilizza postazioni flessibili spesso sviluppa una maggiore identificazione con l'organizzazione nel suo complesso (Millward et al., 2007).

Questi antecedenti, che si estendono dai livelli individuali a quelli organizzativi, evidenziano la complessità del fenomeno dell'identificazione e sottolineano l'importanza di un approccio strategico nella gestione delle risorse umane.

Organizzazioni come superorganismi: una metafora integrativa

Una metafora che può risultare efficace per riflettere sulle dinamiche di identificazione multilivello nelle organizzazioni è quella del *superorganismo*, un concetto che deriva dalla biologia e che si riferisce a entità collettive, come colonie di formiche o alveari, in cui i singoli individui operano in modo coordinato per il successo dell'insieme. Applicata ai contesti organizzativi, questa metafora suggerisce che, così come in un superorganismo biologico le diverse parti svolgono funzioni specializzate mentre sistemi sovraordinati coordinano l'attività complessiva, nelle aziende le varie unità funzionali producono output specifici mentre processi integrativi armonizzano queste attività guidando la direzione complessiva del *superorganismo aziendale* (Kesebir, 2011; Rovetta et al., 2025).

In questa prospettiva, i Boundary Spanners emergono come elementi cruciali del sistema: così come le cellule specializzate che connettono diversi organi in un organismo complesso, i BS facilitano la comunicazione e l'integrazione tra le diverse parti dell'organizzazione, consentendo una sinergia efficace. Come evidenziato, queste figure di connessione non solo trasferiscono informazioni, ma contribuiscono attivamente alla costruzione dell'identità collettiva, influenzando i processi di identificazione a diversi livelli (Haslam & Ellemers, 2011; Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & van Dick, 2017).

A differenza di altri superorganismi presenti in natura, le organizzazioni umane si distinguono per la capacità riflessiva degli individui di creare e operare all'interno di strutture superorganismiche. Come afferma Kesebir (2011, p. 246): "Ciò che caratterizza gli esseri umani non è l'appartenenza a un superorganismo discreto, ma una capacità di creare e funzionare in strutture superorganismiche". Questo implica che, mentre negli altri superorganismi l'interdipendenza cooperativa degli individui è dettata da vincoli biologici, negli esseri umani la cooperazione su larga scala emerge solo in presenza di specifiche condizioni socio-culturali, che non sempre coinvolgono pienamente la volontà o la consapevolezza del singolo. Questa particolarità rende le dinamiche identitarie umane intrinsecamente più complesse, poiché le persone possono sviluppare identificazioni simultanee e multilivello, dando luogo a un sistema di appartenenze annidate che, idealmente, dovrebbero integrarsi in modo armonico.

La metafora del superorganismo offre quindi una suggestione interpretativa particolarmente utile per comprendere i fenomeni di identificazione nelle organizzazioni contemporanee, illuminando il ruolo critico di quelle figure che, operando ai confini tra diversi sottosistemi, non solo trasmettono informazioni ma contribuiscono a plasmare un senso di appartenenza condiviso, facilitando l'emergere di obiettivi, valori e norme comuni (Gaertner & Dovidio, 2000). Questa visione sistemica si allinea con le ricerche sui Multi-Team Systems (MTS) che rappresentano una risposta organizzativa alla necessità di integrare team diversi verso obiettivi sovraordinati, creando strutture che facilitano la collaborazione e il coordinamento attraverso i confini. La prospettiva del

superorganismo sarà alla base dell'analisi empirica sviluppata nel capitolo successivo, dove esploreremo in dettaglio come i Boundary Spanners influenzino i processi di identificazione attraverso le reti sociali aziendali, contribuendo alla coesione e all'efficacia del *superorganismo organizzativo* nel suo insieme funzionali (Cremers & Curșeu, 2023; Zaccaro et al., 2020).

Lacune nella letteratura e direzioni di ricerca

Nonostante i significativi progressi nella comprensione della doppia identificazione, diversi aspetti rimangono poco esplorati o meritano ulteriori approfondimenti. La letteratura esistente evidenzia tre principali aree di gap che necessitano di ulteriore ricerca.

Sul piano teorico, la maggior parte degli studi si concentra sugli effetti della WID e della OID in modo separato, mentre le interazioni tra queste due forme di identificazione sono ancora poco esplorate. Manca inoltre una comprensione chiara di come queste identificazioni multiple si sviluppino nel tempo e in risposta a eventi organizzativi come fusioni, ristrutturazioni o cambiamenti strategici. La letteratura attuale offre una visione spesso statica dell'identificazione, trascurando le sue variazioni nel corso della carriera di un dipendente.

Dal punto di vista metodologico, molti studi utilizzano disegni trasversali che forniscono solo un'istantanea delle relazioni tra WID e OID, limitando la comprensione della loro evoluzione temporale. Manca inoltre uno strumento di misurazione robusto e standardizzato per catturare le dinamiche tra identificazione di team e identificazione organizzativa. Approcci innovativi come la Social Network Analysis (SNA) potrebbero offrire nuove prospettive, ma sono ancora poco utilizzati in questo campo di ricerca. In particolare, mancano metriche specifiche per valutare il ruolo dei Boundary Spanners nella mediazione tra identità multiple.

In sintesi, nell'analisi delle dinamiche di identificazione organizzativa, emerge un'area di ricerca particolarmente promettente relativa alle figure che operano ai confini tra diversi gruppi e livelli aziendali – i Boundary Spanners (BS). La letteratura esistente ha iniziato a riconoscere l'importanza di queste figure nei processi organizzativi, ma il loro ruolo specifico nella diffusione e nel bilanciamento delle identificazioni multiple rimane ancora in gran parte inesplorato.

Richter et al. (2006) hanno fornito un contributo significativo in questo ambito, dimostrando che i BS che mantengono un'elevata identificazione sia con il proprio gruppo che con l'organizzazione sono particolarmente efficaci nel promuovere relazioni intergruppo positive e produttività. Secondo gli autori, questo effetto è particolarmente marcato quando vi sono alti livelli di contatto intergruppo e una forte identificazione con l'organizzazione nel suo complesso. Questi risultati suggeriscono che i BS potrebbero fungere non solo da facilitatori della comunicazione e della collaborazione, ma anche da vettori dell'identificazione organizzativa attraverso i confini di team e dipartimenti (Richter et al., 2006a).

Nonostante queste promettenti indicazioni, permangono numerose questioni aperte riguardo ai meccanismi specifici attraverso cui i BS influenzano i processi identitari. Ad esempio, non è ancora chiaro come le caratteristiche strutturali della posizione dei BS nelle reti sociali aziendali (come la centralità, l'equilibrio tra connessioni interne ed esterne, o la loro posizione di mediazione) interagiscano con le loro caratteristiche personali (come il livello di identificazione con vari gruppi) nell'influenzare l'identificazione dei colleghi. Inoltre, la letteratura non ha ancora esplorato sistematicamente come l'influenza dei BS possa estendersi attraverso i diversi livelli organizzativi, dal team al dipartimento fino all'intera azienda.

La comprensione di queste dinamiche potrebbe fornire importanti indicazioni strategiche per le organizzazioni su come rafforzare l'integrazione tra diversi livelli identitari, facilitando una doppia identificazione equilibrata che migliori sia il benessere individuale sia la collaborazione efficace tra unità diverse. Nel capitolo successivo, approfondiremo proprio queste questioni, analizzando empiricamente il ruolo dei BS come potenziali catalizzatori dell'identificazione organizzativa nelle reti sociali aziendali.

Sintesi dei limiti nei processi di identificazione e nelle dinamiche di boundary spanning emerse dall'analisi

Limiti dell'OID e della WID, individualmente e in combinazione

La letteratura più recente sottolinea che l'identificazione non è un processo unicamente positivo. Una OID molto elevata, se non bilanciata da pluralismo e senso critico, può portare a conformismo, chiusura cognitiva e minor tolleranza per il dissenso (Ashforth et al., 2008; Cardador & Pratt, 2006). D'altro canto, una WID molto marcata, soprattutto in assenza di forti legami organizzativi, può generare dinamiche di tribalismo, con il rischio di creare effetti silo, ridurre la collaborazione intergruppo e rafforzare l'ingroup bias (van Knippenberg & van Schie, 2000).

Le situazioni più problematiche emergono quando OID e WID non sono allineate: ad esempio, quando un forte senso di appartenenza al gruppo locale è accompagnato da una bassa identificazione con l'organizzazione nel suo complesso, possono generarsi dissonanze, resistenze al cambiamento e stress identitario (Millward & Haslam, 2013). La coesistenza di più livelli identitari, se non supportata da una cultura integrativa, può diventare una fonte di tensione e instabilità relazionale.

Ambivalenze e vulnerabilità nel ruolo del Boundary Spanner

Anche il ruolo dei Boundary Spanners, spesso valorizzato come strategico per la coesione organizzativa, presenta zone d'ombra. I BS operano frequentemente in posizioni di confine, dove si trovano a mediare tra aspettative, linguaggi e logiche differenti. Questo può esporli a tensioni relazionali, ambivalenze identitarie e a una maggiore vulnerabilità psicologica (Bartunek, 2011).

Inoltre, l'efficacia di un BS non dipende solo dalle sue caratteristiche individuali, ma anche dal contesto relazionale in cui si muove: come vedremo nella ricerca, reti frammentate, bassa coerenza identitaria o scarsa densità possono ridurne l'influenza o persino isolarlo.

Infine, chi svolge intensamente il ruolo di BS può andare incontro a overload cognitivo ed emotivo, soprattutto se non supportato da un adeguato riconoscimento (O'Leary & Mortensen, 2010). Tuttavia, come sembra emergere dalla ricerca, un alto livello di OID può in parte mitigare questi rischi, fungendo da risorsa psicologica e da ancora simbolica per sostenere il ruolo di connessione.

Conclusione: Verso un'analisi empirica dei Boundary Spanners

L'analisi della letteratura presentata in questo capitolo ha evidenziato come l'identificazione nei contesti organizzativi sia un fenomeno complesso e multilivello, caratterizzato dall'interazione tra identificazione di team (WID) e identificazione organizzativa (OID). Il quadro teorico della SIT e della SCT fornisce gli strumenti concettuali per comprendere come questi processi identitari

influenzino atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti, mentre il concetto di Nested Identities permette di analizzare la struttura gerarchica e integrata delle appartenenze multiple.

Particolarmente rilevante per la presente ricerca è il ruolo dei Boundary Spanners come potenziali mediatori tra diversi livelli identitari. La letteratura suggerisce che queste figure, operando ai confini tra team e funzioni diverse, potrebbero svolgere un ruolo cruciale nella facilitazione dell'identificazione equilibrata, contribuendo a ridurre i rischi di tribalismo e frammentazione organizzativa. Come evidenziato da Richter et al. (2006), i Boundary Spanners che mantengono un'elevata identificazione sia con il proprio gruppo che con l'organizzazione sono particolarmente efficaci nel promuovere relazioni intergruppo positive e produttività. Questo fenomeno risulta particolarmente significativo quando vi sono alti livelli di contatto intergruppo e una forte identificazione con l'organizzazione nel suo complesso (Richter et al., 2006a).

Nel prossimo capitolo, approfondiremo il ruolo dei Boundary Spanners nei processi di identificazione, presentando un approccio metodologico innovativo basato sulla Social Network Analysis. Questo ci permetterà di studiare empiricamente come queste figure influenzino la diffusione dell'identificazione organizzativa attraverso le reti sociali aziendali, contribuendo a colmare alcune delle lacune identificate nella letteratura esistente.

Capitolo 3. L’Identificazione organizzativa del Boundary spanner

3.1 Identificazione con l’Organizzazione e boundary spanning

Dopo aver esaminato i meccanismi psicologici e sociali che guidano l'identificazione con l'organizzazione, è fondamentale concentrarsi su quelle figure che, più di altre, influenzano i legami tra gruppi e favoriscono la costruzione di un'identità condivisa: i boundary spanners (Drach-Zahavy, 2011; Tushman & Scanlan, 1981).

Questi attori operano nei punti di intersezione tra team, funzioni o livelli gerarchici differenti, contribuendo non solo al flusso di informazioni ma anche alla coesione identitaria tra sottosistemi spesso disconnessi (van Meerkerk & Edelenbos, 2021; Zhang, 2018). In ambienti complessi e interdipendenti, la loro capacità di attraversare confini organizzativi diventa una leva strategica per il benessere, l'adattamento e l'allineamento valoriale (Caprar et al., 2022; Porck & Van Knippenberg, 2023).

In questa parte, analizzeremo la letteratura sui boundary spanners, ripercorrendone l'evoluzione teorica, i ruoli organizzativi, le implicazioni relazionali e il potenziale impatto sull'identificazione e sul benessere (Long et al., 2013; Riketta, 2005). Particolare attenzione sarà dedicata alla loro funzione di ponte identitario, ossia alla capacità dei BS di influenzare la percezione di appartenenza dei gruppi con cui interagiscono (Van Dick et al., 2008). L'obiettivo è porre le basi teoriche per la ricerca empirica presentata nelle sezioni successive, che indaga il ruolo dei BS come vettori dell'identificazione organizzativa attraverso l'analisi delle reti sociali in azienda.

In questa tesi si fa riferimento alle figure di Boundary Spanners (BS) utilizzando, a seconda del contesto, anche altri termini come “portatori di identità, catalizzatori identitari, vettori di identificazione, ponti o broker”. Questa varietà non è frutto di ambiguità terminologica, ma riflette la natura sfaccettata del fenomeno.

Ogni termine mette in luce una specifica dimensione dell’azione dei BS: la loro funzione di trasferimento simbolico (portatori di identità), il potenziale trasformativo (catalizzatori), la connessione tra livelli o gruppi (ponti), o la capacità di movimento e influenza tra contesti (broker).

L’uso di queste espressioni serve quindi a restituire la complessità del ruolo dei BS senza rinunciare a una coerenza concettuale di fondo, garantita dall’adozione sistematica della sigla “BS” nelle analisi empiriche.

Dai sensori informativi ai mediatori identitari: Evoluzione della Ricerca sui Boundary Spanner

La ricerca sui BS si è evoluta significativamente nel corso del tempo, passando da una concezione iniziale che li descriveva come semplici interfacce tra l'organizzazione e l'ambiente esterno, a una visione più complessa che ne enfatizza le reti sociali, i legami relazionali e l'influenza sui processi organizzativi (Tushman & Scanlan, 1981).

Inizialmente, l'attenzione era rivolta principalmente al ruolo informativo dei BS, visti come canali essenziali per la comunicazione tra l'organizzazione e il mondo esterno, in grado di raccogliere e

trasferire informazioni critiche (Leifer & Huber, 1977). Questo approccio li definiva prevalentemente come *sensori* dell'ambiente esterno, responsabili di monitorare e riportare cambiamenti o opportunità rilevanti.

Con il progredire degli studi, è emersa una comprensione più articolata delle attività dei BS, evidenziando la loro capacità di svolgere funzioni chiave di mediazione, traduzione e filtro delle informazioni (Drach-Zahavy, 2011; Zhang, 2018). Questo passaggio ha portato a una categorizzazione più dettagliata, che include figure come i *gatekeeper*, responsabili di selezionare le informazioni rilevanti, e i *liaison*, che facilitano il coordinamento tra diverse unità organizzative o stakeholder. Inoltre, si è riconosciuto che il loro contributo non si limita all'aspetto informativo, ma si estende alla creazione di legami di fiducia e collaborazione tra le parti coinvolte nonché alla trasmissione dei valori e delle norme aziendali.

Un elemento centrale dell'evoluzione della ricerca è stato il riconoscimento dell'importanza delle competenze relazionali e comunicative dei BS. Studi fondamentali hanno sottolineato come tali competenze siano fondamentali per creare e mantenere reti efficaci, specialmente in contesti complessi o conflittuali (van Meerkerk & Edelenbos, 2021). Parallelamente, la letteratura ha approfondito il ruolo delle identità sociali e professionali dei BS, mettendo in luce come queste influenzino la loro capacità di navigare i confini organizzativi e gestire potenziali conflitti derivanti dalla necessità di bilanciare interessi divergenti (Van Dick et al., 2008).

Gli studi più recenti si sono concentrati sull'impatto dei BS sulla performance organizzativa e sull'innovazione, analizzando come la loro attività contribuisca a promuovere cambiamenti strategici e adattamenti in ambienti competitivi. Ostermeier et al. (2023) e prima Richter et al. (2007), ad esempio, hanno esplorato il potenziale dei BS nell'influenzare dinamiche di gruppo e identità collettive, evidenziando il loro contributo alla costruzione di ambienti organizzativi più resilienti e innovativi (Ostermeier et al., 2023; Richter et al., 2007).

Il Ruolo del Boundary Spanning nelle Organizzazioni

Il BS svolge un insieme di funzioni chiave all'interno delle organizzazioni, configurandosi come un elemento strategico per il loro successo in contesti complessi e dinamici. Tra le principali attività dei BS vi sono il collegamento tra diverse unità o gruppi, la mediazione di conflitti e interessi divergenti, la traduzione di informazioni complesse in termini comprensibili per i diversi stakeholder e la selezione di input rilevanti per il processo decisionale (Porck & Van Knippenberg, 2023; Zhang, 2018). Attraverso queste attività, i BS fungono da *collante organizzativo*, facilitando la cooperazione tra parti che altrimenti opererebbero in isolamento.

Uno dei principali contributi del BS è la creazione di valore organizzativo, grazie alla capacità di facilitare l'accesso a nuove conoscenze, risorse e opportunità esterne. Questo valore si manifesta in diversi modi: miglioramento della performance organizzativa, stimolo all'innovazione e maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali. Studi pionieristici, come quelli di Leifer & Huber (1977), hanno dimostrato come il BS migliori la capacità delle organizzazioni di rispondere alle incertezze esterne, mentre ricerche più recenti hanno evidenziato il ruolo cruciale delle competenze relazionali dei BS nel creare reti collaborative efficaci (Leifer & Huber, 1977; van Meerkerk & Edelenbos, 2014).

Nonostante i suoi numerosi benefici, il BS presenta anche potenziali criticità. Gli individui che ricoprono, istituzionalmente, ruoli di BS sono spesso esposti a conflitti derivanti dalla gestione di esigenze ed aspettative divergenti, sia interne che esterne. Inoltre, possono essere soggetti a sovraccarico di lavoro, soprattutto quando il BS non è adeguatamente supportato da risorse

organizzative o quando i confini da gestire sono particolarmente complessi (Caprar et al., 2022; Ostermeier et al., 2023). Tushman (1977) ha messo in guardia contro il rischio di un eccessivo numero di ruoli di confine, che potrebbe ostacolare il coordinamento e il controllo a livello organizzativo (Tushman, 1977).

Un aspetto particolarmente interessante è l'influenza del BS svolto dai middle manager. Porck e Van Knippenberg (2023) hanno sottolineato come questi soggetti, operando al crocevia tra livelli strategici e operativi, svolgano un ruolo cruciale nel favorire l'efficacia intergruppi data la loro posizione nell'organigramma che gli permette di gestire entrambi. I middle manager, grazie alle loro attività di boundary spanning, svolgono un ruolo critico nel coordinamento dell'efficacia intergruppi, agendo come ponte tra team interdipendenti. La loro boundary spanning può anche sostituire il coordinamento strutturale quando i team non condividono la stessa divisione. Essi facilitano la condivisione di conoscenze e prospettive tra team e rafforzano l'influenza positiva dei processi intergruppi, aiutando a tradurre gli obiettivi strategici astratti in azioni concrete (Porck & Van Knippenberg, 2023). Investire sul ruolo del middle management è particolarmente rilevante nelle organizzazioni moderne, dove la frammentazione delle attività e la crescente interconnessione richiedono figure che possano avere un impatto sia operativo sia strategico.

I middle manager rappresentano tradizionalmente una delle principali incarnazioni formali del ruolo di Boundary Spanner, in quanto sono chiamati a connettere livelli organizzativi differenti (orizzontalmente, tra funzioni, e verticalmente, tra strategia e operatività). Tuttavia, l'essere collocati in una posizione di intermediazione non garantisce di per sé un'effettiva influenza relazionale.

Questa ricerca si concentra quindi non sul ruolo assegnato, ma sui comportamenti e sulle dinamiche di rete che rendono alcuni attori – anche privi di ruoli gerarchici – dei BS efficaci. In quest'ottica, la distinzione tra BS formali e informali viene superata da una classificazione empirica basata su indici di centralità e identificazione che include entrambi i ruoli.

Social Network Analysis e Boundary Spanners: una prospettiva strutturale

Un filone di ricerca particolarmente rilevante per lo studio dei Boundary Spanners si concentra sull'analisi delle reti sociali (Social Network Analysis, SNA), una metodologia che permette di mappare e analizzare le relazioni tra attori all'interno di sistemi complessi. La SNA offre strumenti quantitativi per comprendere non solo chi svolge funzioni di boundary spanning, ma anche come la posizione strutturale di questi attori influenzi la loro efficacia (Kilduff & Brass, 2010).

Il concetto di centralità, fondamentale nella SNA, è stato ampiamente applicato per identificare e caratterizzare i BS. Le diverse misure di centralità catturano aspetti complementari del posizionamento di un attore nella rete (Wasserman & Faust, 1994). La *betweenness centrality* misura quanto un nodo si trova sui percorsi più brevi tra altre coppie di nodi, identificando individui che fungono da "ponti" tra gruppi altrimenti disconnessi. La *closeness centrality* rappresenta la vicinanza di un nodo a tutti gli altri nodi della rete, indicando attori che possono raggiungere rapidamente l'intera rete. Il *pagerank*, derivato dagli algoritmi di ricerca web, valuta l'importanza di un nodo basandosi sulla qualità delle sue connessioni, riconoscendo individui collegati ad altri attori centrali.

La ricerca ha dimostrato che dipendenti con alta betweenness centrality spesso svolgono spontaneamente funzioni di boundary spanning, anche in assenza di un ruolo formale. Una

importante ricerca ha evidenziato come le "mappe delle reti informali" rivelino pattern di interazione e influenza che possono divergere significativamente dalle strutture formali rappresentate negli organigrammi. Questi BS informali, identificabili attraverso l'analisi delle reti sociali, possono avere un impatto considerevole sulla diffusione delle informazioni, sulla costruzione della fiducia e, potenzialmente, sui processi di identificazione (de Toni & Nonino, 2010).

Un contributo fondamentale alla comprensione del boundary spanning attraverso la SNA proviene dagli studi di Ronald Burt sui "buchi strutturali" (structural holes). Burt ha dimostrato che gli individui che colmano questi "vuoti" nella rete sociale, collegando gruppi altrimenti separati, godono di vantaggi significativi in termini di accesso a informazioni non ridondanti e di possibilità di controllo sui flussi di risorse. Questi attori, definiti *broker di informazione*, non solo facilitano lo scambio di conoscenze tra gruppi, ma possono anche influenzare la percezione e l'interpretazione delle informazioni, svolgendo un ruolo potenzialmente cruciale nella diffusione dell'identificazione organizzativa (Burt, 2004).

Altre ricerche hanno ulteriormente esplorato come la posizione nella rete sociale influenzi la percezione dell'ambiente organizzativo. La loro ricerca suggerisce che gli attori centrali nelle reti di supporto e comunicazione tendono a sviluppare percezioni più positive dell'organizzazione, che potrebbero tradursi in livelli più elevati di identificazione organizzativa. Questa connessione tra centralità nella rete e percezioni organizzative suggerisce che i BS, in virtù della loro posizione strutturale, potrebbero non solo trasmettere informazioni, ma anche influenzare attivamente i processi di identificazione (Ibarra & Andrews, 1993).

Nonostante questi contributi significativi, la ricerca che integra esplicitamente SNA e processi di identificazione rimane limitata. In particolare, mancano studi sistematici su come le diverse metriche di centralità si correlino con la capacità dei BS di influenzare l'identificazione organizzativa a vari livelli. Comprendere queste relazioni potrebbe fornire indicazioni preziose per le organizzazioni che hanno l’obiettivo di rafforzare la coesione identitaria attraverso la gestione strategica delle reti informali.

Boundary Spanners e il Modello dell'Identità Comune di Ingroup (CIIM)

I BS giocano un ruolo cruciale nel promuovere l'integrazione tra gruppi organizzativi attraverso la gestione di obiettivi sovraordinati che richiedano collaborazione stretta tra funzioni, livelli e sub-culture organizzative. Sherif ha focalizzato le sue ricerche sui conflitti tra gruppi nei contesti sperimentali, come il celebre "Robbers Cave Experiment", che hanno mostrato che gli obiettivi sovraordinati possono ridurre i conflitti spingendo i membri a cooperare per traguardi comuni. Questi obiettivi, raggiungibili solo tramite la collaborazione, portano i gruppi a ridefinire le loro identità in termini di appartenenza a un'entità più ampia (Sherif, 1988).

Allo stesso modo, Gaertner e Dovidio (2000) hanno sviluppato il Common Ingroup Identity Model (CIIM) per spiegare come la ricategorizzazione dei gruppi in un'unica identità condivisa possa ridurre il pregiudizio intergruppi. Questo principio generale è particolarmente rilevante applicato agli studi sui BS, che possono facilitare la cooperazione su obiettivi condivisi, creando un senso di appartenenza collettiva e trasformando potenziali divergenze in opportunità di collaborazione (Gaertner & Dovidio, 2000). Questo approccio non solo riduce il pregiudizio, ma rafforza anche la fiducia e il benessere organizzativo (van Meerkerk & Edelenbos, 2014).

Nel suo libro "Psychology in Organizations: The Social Identity Approach", si approfondisce l'importanza dell'identità condivisa nei contesti organizzativi. Egli evidenzia che chi ha un ruolo di leadership, inclusi i BS, deve utilizzare narrazioni e simboli che enfatizzino obiettivi comuni per creare un senso di appartenenza collettiva. Haslam sottolinea che il successo della ricategorizzazione dipende anche dal rispetto per le identità di sottogruppo, un punto chiave per evitare resistenze e favorire la collaborazione sostenibile. I BS, quindi, non solo facilitano la comunicazione tra gruppi, ma agiscono come mediatori culturali che bilanciano l'unità organizzativa con la diversità (Alexander Haslam, 2004).

Dal punto di vista della pratica aziendale, dunque, i Boundary Spanners, attraverso il supporto e la mediazione, possono implementare strategie basate sugli obiettivi sovraordinati per ridurre i conflitti intergruppi e rafforzare l'unità organizzativa. La loro capacità di valorizzare le differenze come risorse per il gruppo più ampio rappresenta una leva fondamentale per il successo organizzativo.

Quando il BS diventa portatore di identità: Identificazione e Boundary Spanning

Il boundary spanning è influenzato da diversi fattori, tra cui l'identità sociale degli individui che lo praticano. Il concetto di identità sociale, come già evidenziato, si riferisce al senso di appartenenza a gruppi o organizzazioni e gioca un ruolo chiave nel determinare il comportamento dei BS (Ashforth et al., 2008; Van Dick et al., 2008). L'identificazione con un gruppo o un'organizzazione può influenzare sia la motivazione a impegnarsi nel boundary spanning sia le modalità con cui questo viene svolto. Ad esempio, un individuo con una forte identificazione con l'organizzazione potrebbe percepire il boundary spanning come un mezzo per rafforzare il proprio gruppo di appartenenza, facilitando il trasferimento di informazioni e la costruzione di legami di fiducia con attori esterni. Tuttavia, se un BS si identifica fortemente con più gruppi distinti, potrebbe trovarsi in una posizione di conflitto, dovendo mediare tra aspettative contrastanti.

Un secondo fattore determinante è la complessità dell'ambiente in cui opera il BS. Ambienti caratterizzati da elevata incertezza e turbolenza, come quelli fortemente regolamentati o altamente competitivi, richiedono maggiori attività di BS per garantire che le organizzazioni possano adattarsi ai cambiamenti esterni e accedere a informazioni critiche (Leifer & Huber, 1977). In questi contesti, i BS non si limitano a trasmettere informazioni, ma devono anche interpretarle e tradurle in strategie operative efficaci. La loro capacità di navigare reti complesse, identificare le informazioni rilevanti e stabilire alleanze strategiche diventa quindi cruciale per il successo dell'organizzazione.

Infine, anche la struttura organizzativa incide sul BS. Strutture organizzative più flessibili, caratterizzate da una bassa gerarchizzazione e da una maggiore interconnessione tra unità, tendono a favorire lo sviluppo di ruoli di confine (Porck & Van Knippenberg, 2023). Ad esempio, le organizzazioni basate su team interfunzionali o reti informali di collaborazione offrono più opportunità ai BS di agire, rispetto a strutture rigide e verticalizzate, in cui le informazioni e le decisioni sono fortemente centralizzate. In questi ultimi contesti, il BS può essere ostacolato dalla mancanza di autonomia decisionale o dalla presenza di confini organizzativi rigidi che limitano le interazioni tra diversi gruppi o stakeholder.

Densità relazionale e equilibrio tra identificazioni: una prospettiva strutturale

Un aspetto fondamentale per comprendere le dinamiche di identificazione nei contesti organizzativi riguarda la relazione tra la struttura delle reti sociali e l'equilibrio tra identificazione con il gruppo di lavoro (WID) e identificazione organizzativa (OID). In particolare, la densità delle connessioni interne di un gruppo – ovvero la proporzione di legami effettivi rispetto a quelli potenziali tra i membri – rappresenta un indicatore strutturale che può fornire informazioni indirette sui livelli di identificazione con il team.

La letteratura sulla SIT e sulla STC suggerisce che i gruppi caratterizzati da alta densità di connessioni interne tendono a sviluppare una forte identità collettiva, con confini psicologici ben definiti tra "ingroup" e "outgroup" (Hogg & Turner, 1987). Questo fenomeno, se da un lato favorisce la coesione interna e il supporto reciproco, dall'altro può potenzialmente ostacolare lo sviluppo di un'identificazione più ampia con l'organizzazione nel suo complesso. Appare che le reti sociali altamente dense e chiuse tendano a sviluppare norme, linguaggi e visioni condivise che, sebbene rafforzino l'identità locale, possono anche creare barriere cognitive e relazionali con altri gruppi organizzativi.

La relazione tra densità interna e prevalenza della WID può essere compresa attraverso diversi meccanismi teorici. In primo luogo, come evidenziato da Millward & Haslam (2013), l'accessibilità e la salienza delle identità sociali sono influenzate dalla frequenza e dall'intensità delle interazioni. Nei gruppi ad alta densità relazionale, le interazioni con i membri del team sono più frequenti e significative rispetto a quelle con membri esterni, rendendo l'identità di gruppo più accessibile e saliente rispetto all'identità organizzativa (Millward & Haslam, 2013).

In secondo luogo, la rcerca ha osservato che gruppi fortemente interconnessi tendono a sviluppare quello che definiscono "ingroup projection", ovvero la tendenza a considerare il proprio gruppo come prototipico dell'intera organizzazione e a valutare negativamente altri gruppi che deviano da questo prototipo. Questo fenomeno può accentuare le distinzioni tra gruppi e ostacolare l'identificazione con l'entità più ampia (Porck & Van Knippenberg, 2023).

Gli effetti di un'eccessiva identificazione con il team rispetto all'organizzazione sono stati ampiamente documentati nella letteratura. Van Knippenberg & van Schie (2000) evidenziano come questo squilibrio possa generare "effetto silos", dove i vari gruppi operano in relativo isolamento, con scarsa comunicazione e collaborazione (van Knippenberg & van Schie, 2000).

Wieseke et al. (2012) hanno rilevato che la prevalenza dell'identificazione con sottogruppi locali può portare allo sviluppo di stereotipi negativi verso altre unità organizzative, compromettendo l'efficacia complessiva. Inoltre, questo può tradursi in conflitti intergruppo, competizione disfunzionale per risorse limitate e disallineamento rispetto agli obiettivi strategici dell'organizzazione (Wieseke et al., 2012).

Tuttavia, è importante notare che la densità relazionale rappresenta solo un indicatore indiretto della WID, e la relazione tra struttura di rete e identificazione è probabilmente bidirezionale: se da un lato la densità delle connessioni può favorire una forte WID, dall'altro una forte identificazione con il gruppo può a sua volta incentivare lo sviluppo di relazioni dense all'interno del team. Comprendere questa relazione reciproca è essenziale per interpretare correttamente le dinamiche di identificazione nelle organizzazioni.

Nonostante queste importanti implicazioni teoriche, la ricerca empirica che esplora specificamente la relazione tra la densità delle reti sociali e l'equilibrio tra diverse forme di identificazione rimane alquanto limitata. In particolare, mancano studi che utilizzino indicatori strutturali delle reti come predittori dell'identificazione multilivello, una lacuna che la presente ricerca si propone di contribuire a colmare.

L'influenza multilivello dei Boundary Spanners nelle organizzazioni

Un aspetto particolarmente rilevante, ma ancora poco esplorato nella letteratura, riguarda la capacità dei Boundary Spanners di esercitare un'influenza che si estende attraverso diversi livelli organizzativi. Le organizzazioni contemporanee sono sistemi complessi caratterizzati da strutture multilivello, dove l'identità e il senso di appartenenza si sviluppano simultaneamente a livello individuale, di team, di dipartimento e dell'intera organizzazione (Ashforth et al., 2008). In questo contesto stratificato, i BS occupano una posizione unica che potenzialmente consente loro di fungere da catalizzatori dell'identificazione attraverso i vari livelli strutturali.

A livello individuale, diversi studi hanno evidenziato come i BS possano influenzare le percezioni, gli atteggiamenti e i comportamenti dei colleghi con cui interagiscono direttamente. Sluss & Ashforth (2007) hanno esplorato come le relazioni interpersonali influenzino l'identità relazionale, suggerendo che le interazioni con figure che attraversano confini organizzativi possono modellare la percezione di sé in relazione all'organizzazione (Sluss & Ashforth, 2007). Fernández-Salinero & Topa (2020) hanno inoltre dimostrato che individui che facilitano la comunicazione tra gruppi diversi possono mitigare gli effetti negativi della percezione di discriminazione, influenzando positivamente l'identificazione dei singoli membri (Fernández-Salinero & Topa, 2020).

A livello di team, la ricerca ha evidenziato che i BS possono favorire relazioni positive tra gruppi quando possiedono un'elevata identificazione sia con il proprio team che con l'organizzazione. Questo suggerisce che i BS non influenzano solo i singoli individui, ma possono plasmare la cultura e l'identità collettiva dei gruppi in cui operano (Richter et al., 2006a). Altri autori hanno ulteriormente esplorato questo aspetto, dimostrando come i middle manager, agendo come BS, possono facilitare l'allineamento tra gli obiettivi del team e quelli organizzativi, influenzando così l'identificazione a livello di gruppo (Porck & Van Knippenberg, 2023).

L'influenza dei BS può estendersi anche a livello dipartimentale o di unità organizzativa più ampia. Reade (2001), studiando le multinazionali, ha osservato che figure che collegano diverse filiali possono facilitare la diffusione di valori e pratiche corporate, contribuendo a creare un senso di appartenenza che trascende i confini locali. Allo stesso modo, Wieseke et al. (2012) hanno mostrato come i manager distrettuali che fungono da BS tra la sede centrale e i team di vendita possano influenzare significativamente le percezioni e l'identificazione di intere unità organizzative (Reade, 2001; Wieseke et al., 2012).

Infine, a livello dell'organizzazione nel suo complesso, i BS occupano potenzialmente una posizione strategica nell'influenzare la cultura e l'identità aziendale. Haslam & Ellemers (2005) suggeriscono che i leader che efficacemente rappresentano e collegano diversi sottogruppi organizzativi possono promuovere un'identificazione più ampia con l'organizzazione nel suo insieme. Similmente, Steffens et al. (2014) hanno evidenziato come la "leadership dell'identità" possa facilitare la costruzione di un senso condiviso di "chi siamo" a livello organizzativo (Haslam & Ellemers, 2005; Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017).

Nonostante questi contributi, manca ancora una comprensione sistematica di come l'influenza dei BS si propaghi attraverso questi diversi livelli organizzativi e di quali fattori moderino questa influenza multilivello. In particolare, non è chiaro se l'impatto dei BS sia uniforme a tutti i livelli o se esistano soglie o condizioni specifiche che determinano la loro efficacia a ciascun livello. Comprendere queste dinamiche potrebbe fornire indicazioni preziose per le organizzazioni che mirano a rafforzare la coesione identitaria attraverso la gestione strategica delle figure di boundary spanning.

Meccanismi di contagio identitario: come si diffonde l'identificazione nelle reti sociali

Un aspetto particolarmente rilevante per comprendere l'influenza dei Boundary Spanners sui processi di identificazione riguarda i meccanismi attraverso cui l'identificazione organizzativa può *contagiare* o diffondersi attraverso le reti sociali aziendali. Sebbene la letteratura abbia ampiamente documentato gli antecedenti e le conseguenze dell'identificazione, minore attenzione è stata dedicata ai processi di trasmissione dell'identificazione da un individuo all'altro o da un gruppo all'altro.

Il concetto di *contagio sociale* è stato esplorato in diversi contesti teorici. Secondo la teoria dell'apprendimento sociale, gli individui apprendono non solo dall'esperienza diretta ma anche attraverso l'osservazione di modelli sociali. Applicata all'identificazione organizzativa, questa prospettiva suggerisce che dipendenti con ruoli di collegamento, come i BS, potrebbero fungere da modelli identitari per i colleghi, influenzando le loro percezioni e il loro senso di appartenenza attraverso processi di modellamento sociale (Shamir et al., 1993).

Altri autori hanno approfondito questi meccanismi attraverso il concetto di *leadership dell'identità*, evidenziando come i leader efficaci non si limitino a gestire le identità esistenti, ma contribuiscano attivamente a plasmarle. Secondo questo approccio, figure con ruoli di influenza nelle reti sociali possono favorire l'identificazione organizzativa attraverso quattro processi fondamentali: rappresentando l'essenza del gruppo, promuovendo gli interessi del gruppo, creando una struttura identitaria e integrando l'identità nella realtà quotidiana (Haslam et al., 2003).

Un altro meccanismo potenzialmente rilevante è il contagio emotivo, descritto da Barsade (2002) come il processo attraverso cui gli stati emotivi si trasmettono da un individuo all'altro all'interno di un gruppo. Considerando che l'identificazione ha una forte componente affettiva, è plausibile che i BS possano trasmettere il loro senso di appartenenza emotiva all'organizzazione attraverso interazioni quotidiane che influenzano gli stati affettivi dei colleghi (Barsade, 2002).

La teoria del capitale sociale offre un'ulteriore prospettiva sui meccanismi di contagio identitario. La ricerca ha evidenziato come le reti sociali dense favoriscano lo sviluppo di norme condivise e di un senso di obbligo reciproco. I BS, operando come ponti tra gruppi diversi, potrebbero facilitare la diffusione di norme e valori organizzativi, contribuendo a creare un senso condiviso di appartenenza che trascende i confini di team e dipartimenti (Pattinson & Dawson, 2024)

Un aspetto particolarmente interessante riguarda il ruolo della narrativa e del linguaggio nella diffusione dell'identificazione. La ricerca ha sottolineato come le identità organizzative siano costruite e mantenute attraverso processi di sensemaking e storytelling. I BS, grazie alla loro posizione di mediazione tra diverse unità organizzative, potrebbero fungere da "narratori organizzativi", contribuendo a costruire e diffondere storie e interpretazioni che rafforzano il senso di identità condivisa (Lammers et al., 2013).

Nonostante queste promettenti linee teoriche, la ricerca empirica sui meccanismi specifici attraverso cui l'identificazione si trasmette nelle reti sociali rimane limitata. In particolare, mancano studi che analizzino sistematicamente come le caratteristiche dei BS – inclusi il loro livello di identificazione personale e la loro posizione nella rete – influenzino la loro capacità di fungere da vettori dell'identificazione organizzativa.

Boundary Spanning e Benessere

L'attività di BS, se gestita efficacemente, può avere un impatto significativamente positivo sul benessere dei dipendenti e sul loro livello di identificazione con l'organizzazione. Un BS efficace promuove una maggiore condivisione di informazioni e risorse, facilitando la collaborazione tra i team e incrementando il senso di efficacia e soddisfazione (Long et al., 2013; Porck & Van Knippenberg, 2023). L'apertura a nuove prospettive e competenze provenienti dall'esterno arricchisce l'ambiente lavorativo, stimolando lo sviluppo professionale e l'innovazione (Drach-Zahavy, 2011).

Quando i dipendenti percepiscono che il boundary spanning porta a risultati positivi, come il miglioramento della performance del team e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, il loro legame con l'organizzazione si rafforza (Van Dick et al., 2008) In particolare, un'alta identificazione con il team e l'organizzazione, favorita da un BS inclusivo e trasparente, contribuisce al benessere psicologico dei dipendenti, creando un ambiente di lavoro positivo e motivante (Pugliese et al., 2024). Inoltre, quando i dipendenti si sentono parte di un processo di successo, aumenta la loro lealtà e il loro impegno verso l'organizzazione, portando a una maggiore stabilità e produttività (Riketta, 2005). Il BS, se orientato alla creazione di valore per tutti i membri dell'organizzazione, non solo migliora le performance aziendali, ma promuove anche un ambiente di lavoro positivo, dove il benessere e l'identificazione organizzativa dei dipendenti vengono valorizzati.

Un BS con un elevato livello di identificazione organizzativa è in grado di trasmettere ai dipendenti una percezione positiva dell'azienda, rafforzando il loro impegno e la loro lealtà (Van Dick et al., 2008). L'accesso facilitato a informazioni strategiche e opportunità di crescita attraverso il BS contribuisce ad aumentare la fiducia nel futuro dell'organizzazione e il senso di appartenenza al gruppo di lavoro (van Meerkerk & Edelenbos, 2014). Questo rafforzamento dell'identificazione si traduce in un maggiore coinvolgimento, una performance migliorata e una riduzione del turnover, con effetti diretti sulla stabilità e sulla competitività aziendale (Riketta, 2005).

Inoltre, i dipendenti fortemente identificati tendono a percepire le attività di BS non come un onere aggiuntivo, ma come una risorsa strategica per la crescita individuale e collettiva. Questo approccio favorisce la creazione di una rete di collaborazione solida, basata sullo scambio di conoscenze e sul supporto reciproco. Il processo di empowerment che ne deriva non solo incrementa il benessere psicologico dei dipendenti, ma rafforza ulteriormente il loro legame con l'organizzazione. Di conseguenza, il BS, se radicato in una forte identificazione con il team e l'azienda, innesca un circolo virtuoso in cui il benessere individuale e l'identificazione organizzativa si rafforzano reciprocamente, generando un impatto positivo sulla performance e sul successo complessivo dell'organizzazione (Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017; Van Knippenberg, 2000).

Nella ricerca sulla *servant leadership*, gli autori evidenziano che le persone che esercitano influenza senza una posizione formale di potere sono spesso viste come più affidabili, poiché il loro comportamento è percepito come guidato dal supporto ai colleghi piuttosto che da interessi di carriera o politiche organizzative. Questo aspetto è particolarmente rilevante per comprendere perché i BS informali possano in alcuni casi esercitare un'influenza più profonda sull'identificazione

rispetto ai BS formali, nonostante questi ultimi godano di un riconoscimento istituzionale (Panaccio et al., 2015).

Lacune nella Letteratura e Direzioni di Ricerca

Nonostante l'importanza riconosciuta del ruolo del BS e della sua relazione con l'identificazione organizzativa e di team, la letteratura presenta ancora significative lacune che richiedono ulteriori approfondimenti. In primo luogo, manca una comprensione completa di come l'identificazione con il team e con l'organizzazione influenzi le dinamiche e l'efficacia del BS. I diversi livelli di identificazione – individuale, di gruppo e organizzativa – interagiscono in modi che potrebbero avere implicazioni rilevanti sul benessere e sull'identificazione dei dipendenti. Per esempio, un'elevata identificazione con il team, ma una debole connessione con l'organizzazione, potrebbe orientare le attività del BS verso gli obiettivi del gruppo, trascurando quelli strategici dell'azienda nel suo complesso (Cremers & Curșeu, 2023; Millward & Haslam, 2013).

Un'altra importante lacuna riguarda gli effetti a lungo termine del BS. Sebbene numerosi studi si concentrino sui benefici immediati, resta da chiarire come il boundary spanning prolungato influisca nel tempo sul benessere dei dipendenti e sulla loro percezione di identificazione. Studi longitudinali potrebbero esplorare se i benefici osservati si mantengano o se, al contrario, emergano fattori di stress, disillusione o percezioni di iniquità. Ad esempio, il prolungato esercizio del ruolo di BS potrebbe incidere sul senso di appartenenza, sull'impegno e sulla fiducia dei dipendenti, influenzando così la sostenibilità dei risultati ottenuti (Caprar et al., 2022; Jetten et al., 2002).

Inoltre, la ricerca spesso generalizza i risultati trascurando di considerare le peculiarità dei diversi contesti organizzativi. Fattori come la cultura aziendale, la struttura organizzativa e la natura del lavoro potrebbero giocare un ruolo cruciale nel modellare la relazione tra BS, identificazione e benessere. In contesti caratterizzati da elevata incertezza, ad esempio, un BS fortemente identificato potrebbe agire come fattore protettivo per il benessere dei dipendenti, mentre in altri casi potrebbe aumentare i livelli di stress, specialmente se gli obiettivi organizzativi comunicati non risultano chiari o allineati con i valori del team (Gleibs & Alvarado, 2019; Wu, 2021).

Un ulteriore aspetto da considerare è l'assenza di strumenti standardizzati per misurare il BS e i suoi effetti sul benessere e sull'identificazione dei dipendenti. La mancanza di metodi validati rende difficile confrontare i risultati e sviluppare approcci sistematici per l'ottimizzazione del BS. Parallelamente, emerge la necessità di approfondire il cosiddetto "dark side" del BS, ovvero le condizioni in cui il BS diventa disfunzionale, ad esempio quando le sue attività sono percepite come eccessive, poco chiare o non inclusive. Situazioni di questo tipo possono compromettere il benessere e l'identificazione dei dipendenti, generando conflitti, disuguaglianze e frustrazione (Shamir et al., 1993; Sluss & Ashforth, 2007).

Infine, i middle manager rappresentano un'area di ricerca ancora poco esplorata nel contesto del BS, nonostante il loro ruolo cruciale come facilitatori del boundary spanning. Comprendere come questi leader influenzano l'identificazione dei loro collaboratori e quali strategie adottano per favorire una cultura inclusiva potrebbe aprire nuove prospettive per massimizzare il benessere e l'identificazione dei dipendenti. In questo senso, la ricerca futura potrebbe fornire strumenti pratici per migliorare la gestione e il supporto delle attività di BS, favorendo il successo organizzativo in modo sostenibile (Porck & Van Knippenberg, 2023).

La ricerca futura dovrebbe quindi esplorare le dinamiche complesse tra identificazione, BS e benessere, considerando la natura dinamica e contestuale di questi fenomeni (Zhong et al., 2023). È

necessario sviluppare modelli teorici più sofisticati che tengano conto della multidimensionalità del BS e della sua interazione con diversi fattori individuali, di gruppo e organizzativi.

Approcci quantitativi alla misurazione del boundary spanning

Nonostante il crescente riconoscimento dell'importanza dei Boundary Spanners nelle organizzazioni, la letteratura rivela una significativa limitazione negli approcci metodologici utilizzati per identificare e misurare questo fenomeno. Tradizionalmente, la ricerca ha adottato una prospettiva dicotomica che classifica i dipendenti semplicemente come BS o non-BS, basandosi su criteri qualitativi o su ruoli formali (Zhang, 2018). Questo approccio binario, tuttavia, non cattura la complessità e la natura sfumata del boundary spanning, che può manifestarsi con diversa intensità e in vari contesti relazionali.

Un contributo fondamentale verso una concettualizzazione più sfumata del boundary spanning proviene dalla teoria dei "buchi strutturali" di Burt (2004), che ha introdotto misure quantitative per valutare la posizione di intermediazione degli attori in una rete sociale. Utilizzando il concetto di "constraint" (vincolo), Burt ha sviluppato una metrica che misura quanto un attore è limitato dalla sua rete di relazioni: valori bassi di constraint indicano individui che operano come broker tra gruppi diversi, una caratteristica fondamentale dei BS efficaci. Questa transizione da una classificazione binaria a una misurazione continua ha aperto nuove possibilità per comprendere le sfumature del boundary spanning (Burt, 2004).

Successivamente, altri ricercatori hanno elaborato approcci quantitativi più sofisticati. Alcuni hanno proposto l'utilizzo di metriche di centralità della rete sociale per identificare i BS, mentre altre ricerche hanno evidenziato come diverse forme di centralità (betweenness, closeness, degree) possano catturare aspetti differenti dell'attività di boundary spanning. La "betweenness centrality", in particolare, misura quanto un individuo si trova sui percorsi più brevi tra altre coppie di attori nella rete, rappresentando un indicatore particolarmente rilevante della funzione di collegamento tipica dei BS (R. Cross et al., 2003; Freeman & Koçak, 2023).

Nonostante questi progressi, permangono sfide significative nella misurazione quantitativa del boundary spanning. Come evidenziato dalla ricerca, il boundary spanning non è determinato solo dalla posizione strutturale di un individuo nella rete, ma anche dalle sue competenze comunicative e dalla sua capacità di tradurre e trasferire conoscenze tra contesti diversi. Inoltre, la maggior parte degli approcci quantitativi esistenti si concentra sulla struttura delle relazioni, senza integrare sistematicamente altre dimensioni rilevanti come il livello di identificazione degli attori con i vari gruppi (Burbach et al., 2023).

Questa lacuna metodologica sollecita lo sviluppo di approcci più integrati che combinino diverse metriche di rete sociale con misure di identificazione, per catturare sia gli aspetti strutturali che quelli psicologici del boundary spanning. Un tale approccio consentirebbe non solo di identificare i BS con maggiore precisione, ma anche di analizzare come la loro posizione nella rete interagisca con il loro livello di identificazione nell'influenzare i processi organizzativi. Questo tipo di analisi quantitativa multifattoriale, che verrà utilizzata nel presente studio per individuare pattern e tendenze, rappresenta un passo verso una comprensione più completa e sfumata del fenomeno del boundary spanning nelle organizzazioni contemporanee.

3.2 Boundary Spanning e identificazione organizzativa: una proposta di analisi strutturale e relazionale

Come già sottolineato, la letteratura sui Boundary Spanners ha evidenziato il ruolo cruciale di queste figure nel superamento delle barriere organizzative, facilitando la comunicazione, la cooperazione e l'integrazione tra gruppi diversi (Tang et al., 2018). Tuttavia, ha prestato minore attenzione ai meccanismi specifici attraverso cui i BS influenzano l'identificazione organizzativa dei gruppi con cui interagiscono. Per colmare questa lacuna, proponiamo un approccio metodologico che integra l'analisi delle reti sociali con la misurazione dell'identificazione organizzativa, permettendo di studiare empiricamente la relazione tra BS e diffusione dell'identificazione organizzativa (OID).

Dunque, anziché adottare una visione binaria che distingue semplicemente tra BS e non-BS, introduciamo un framework che considera il boundary spanning come una caratteristica continua che può manifestarsi in diversi gradi e contesti. Questo approccio consente di analizzare non solo chi è un boundary spanner, ma anche come il suo livello di identificazione modelli il sistema relazionale aziendale.

Distinzione metodologica tra BS formali e informali

La ricerca sui Boundary Spanners ha progressivamente superato una visione statica, riconoscendo la complessità e la dinamicità dei ruoli di confine nelle organizzazioni contemporanee (Tang et al., 2018; Tushman & Scanlan, 1981). La nostra analisi introduce un approccio metodologico che supera la tradizionale distinzione binaria, offrendo una prospettiva più sfumata e articolata.

Boundary Spanners Formali

I BS formali continuano a rappresentare figure istituzionalmente definite con ruoli espliciti di collegamento tra unità aziendali:

- Middle manager che operano al confine tra livelli strategici e operativi, traducendo le direttive aziendali in azioni concrete. Come evidenziato da importanti ricerche, questi manager svolgono un ruolo critico nel coordinamento dell'efficacia intergruppi, facilitando la condivisione di conoscenze e aiutando a tradurre gli obiettivi strategici astratti in azioni pratiche (Porck & Van Knippenberg, 2023).
- Project manager e team leader di progetti interfunzionali, responsabili del coordinamento tra diversi dipartimenti. Questi ruoli richiedono intrinsecamente attività di boundary spanning per garantire che team con competenze e priorità diverse lavorino in modo coeso verso un obiettivo comune (Tang et al., 2018).
- Referenti per l'innovazione e il cambiamento organizzativo incaricati di diffondere nuove pratiche tra i team aziendali. Il loro ruolo diventa cruciale nel trasferire conoscenze e facilitare l'adozione di nuove idee tra le diverse unità dell'organizzazione (Tang et al., 2018).
- Key account manager e ruoli di interfaccia con l'esterno, che fungono da ponte tra le persone dell’azienda e i clienti, fornitori o partner strategici.

Una novità metodologica risiede nell'introduzione di un Boundary Spanning Index (BS Index), calcolato come media standardizzata di *betweenness, closeness e pagerank*. Questo indice permette

di quantificare con maggiore precisione il grado di boundary spanning, superando la tradizionale misurazione binaria (Kilduff & Brass, 2010).

Boundary Spanners Informali e attenzione al Boundary spanning dei dipendenti.

I BS informali possono emergere come figure spontanee che, pur non avendo un ruolo istituzionale di collegamento, facilitano il flusso di informazioni e la cooperazione tra gruppi aziendali (van Meerkerk & Edelenbos, 2021). Caratteristiche distintive includono:

- Alto livello di connessione sociale
- Competenze comunicative di mediazione naturale
- Capacità di costruire relazioni fiduciarie tra colleghi di diversi team

L' approccio metodologico che proponiamo, superando come è detto la suddivisione dicotomica, introduce una classificazione articolata basata su:

- Centralità nella rete sociale
- Percentuale di connessioni esterne
- Livello di identificazione organizzativa (OID)

In questo modo sono stati identificati tre profili di BS, a cui abbiamo assegnato caratteristiche sempre più stringenti per esplorare l'emersione di pattern a livello di team, dipartimento e intera azienda:

- BS medio (livello team)
- BS avanzato (livello dipartimentale)
- BS élite (livello organizzativo)

Questa classificazione consente di cogliere le sfumature del boundary spanning, riconoscendo la complessità dei ruoli di confine nelle organizzazioni contemporanee (Ostermeier et al., 2023).

Questa analisi teorica e metodologica si allinea con gli studi di Burt sui "buchi strutturali", evidenziando come questi individui non siano semplicemente canali di comunicazione, ma veri e propri "broker di informazione" che influenzano la diffusione della conoscenza e dei processi identitari all'interno delle organizzazioni (Burt, 2004).

La teoria dei buchi strutturali e il nostro approccio

Il concetto di *buchi strutturali* sviluppato da Burt fornisce una cornice teorica fondamentale per comprendere il boundary spanning nelle organizzazioni. I buchi strutturali sono spazi vuoti tra cluster di relazioni nelle reti sociali, dove non esistono connessioni dirette tra gruppi. Gli individui che fungono da ponte tra questi buchi occupano posizioni privilegiate di intermediazione informativa.

Nel suo studio seminale, Burt esaminò le reti di 673 manager in una grande azienda elettronica americana, utilizzando questionari sociometrici per mappare la struttura completa delle loro connessioni professionali. Per quantificare la posizione di brokerage di ciascun manager, sviluppò l'indice di *constraint* – una metrica che misura quanto un attore è vincolato dalla sua rete di

relazioni. Valori bassi di constraint indicano boundary spanners efficaci che collegano gruppi diversi, mentre valori alti suggeriscono connessioni ridondanti all'interno degli stessi cluster. I risultati mostrarono che i manager in posizioni di brokerage (basso constraint) ricevevano valutazioni superiori, proponevano più idee innovative ed erano promossi più rapidamente.

Un aspetto particolarmente rilevante della ricerca di Burt riguarda il legame tra boundary spanning e creatività. Egli dimostrò che le persone che collegano mondi sociali diversi hanno maggiori probabilità di avere *buone idee* grazie alla loro esposizione a prospettive alternative e informazioni non ridondanti. Questa *creatività di brokerage* deriva dalla capacità di riconoscere analogie tra contesti diversi e ricombinare conoscenze esistenti in modi nuovi – un vantaggio cognitivo che spiega perché i boundary spanners sono spesso catalizzatori di innovazione nelle organizzazioni (Burt, 2004).

Il nostro Boundary Spanning Index (BS Index) si inserisce in questa tradizione di ricerca ma presenta alcune differenze metodologiche significative. Mentre l'approccio di Burt si concentra principalmente sulla non-ridondanza delle connessioni, il nostro indice combina diverse metriche di centralità (betweenness, closeness, pagerank) per catturare più dimensioni della posizione di un attore nella rete. Inoltre, integriamo esplicitamente la misurazione dell'identificazione organizzativa, esplorando non solo la struttura delle relazioni ma anche come questa interagisca con il senso di appartenenza.

Secondo Burt, i "broker di informazione", cioè i BS, traggono tre tipi principali di vantaggio: accesso più rapido a informazioni eterogenee, maggiore visibilità nelle discussioni su nuove opportunità, e superiore capacità di combinare idee diverse in modo innovativo. Questi vantaggi spiegano perché i BS informali possono essere così influenti nelle organizzazioni: facilitano il trasferimento di conoscenze e pratiche che altrimenti rimarrebbero confinate in silos organizzativi e, soprattutto, lo fanno al di fuori di richieste formali di ruolo.

Tuttavia, Burt evidenzia anche i costi significativi del boundary spanning. I BS possono essere soggetti a sovraccarico informativo se diventano i principali *gatekeeper* di conoscenze specializzate e possono trovarsi a gestire aspettative contrastanti dai diversi gruppi che collegano (Burt, 2004).

La loro attività ha un impatto significativo sull'identificazione organizzativa e di team: la capacità di diffondere pratiche, valori e visioni condivise rende questi attori fondamentali per il rafforzamento dell'appartenenza a più livelli. Attraverso le loro interazioni, possono contribuire a creare una comprensione condivisa dell'identità organizzativa (Haslam et al., 2003).

Come detto, il boundary spanning non è privo di costi significativi per le persone. I BS possono incorrere in sovraccarico informativo, trovandosi a gestire aspettative contrastanti provenienti da diversi gruppi. La loro attività ha un impatto profondo sull'identificazione organizzativa e di team: la capacità di diffondere pratiche, valori e visioni condivise li rende attori fondamentali per il rafforzamento dell'appartenenza a più livelli (Haslam et al., 2003).

Attraverso le loro interazioni con il proprio team e con vari livelli organizzativi, i Boundary Spanners contribuiscono a creare una comprensione condivisa dell'identità sociale comune, traducendo concretamente il potenziale teorico delle reti sociali in dinamiche di identificazione vissute quotidianamente (van Meerkerk & Edelenbos, 2014).

A differenza dell'approccio originale di Burt, che si concentrava sui manager come Boundary Spanners formali in posizioni istituzionali predefinite, la nostra ricerca adotta una prospettiva più ampia e dinamica. Invece di studiare figure con ruoli formali di collegamento, abbiamo sviluppato

un modello che analizza il potenziale di boundary spanning insito in ogni dipendente, indipendentemente dalla sua posizione gerarchica (Ostermeier et al., 2023).

Questo approccio riconosce che il boundary spanning non è appannaggio esclusivo dei ruoli manageriali, ma può manifestarsi a diversi livelli e intensità attraverso l'intera organizzazione. La metodologia che proponiamo consente di identificare e valorizzare i BS, indipendentemente dal fatto che abbiano un ruolo formale o meno, valorizzando il fatto che svolgano un ruolo cruciale nelle reti informali e nella diffusione dell'identificazione organizzativa.

Boundary Spanning Index: una proposta metodologica

La ricerca attuale supera i limiti delle classificazioni binarie tradizionali introducendo un approccio metodologico innovativo per l'analisi dei Boundary Spanners. Il *Boundary Spanning* Index (BS index) rappresenta uno strumento quantitativo che consente di misurare l'intensità del ruolo di boundary spanning di ciascun dipendente (Kilduff & Brass, 2010).

La metodologia di ricerca ha prestato particolare attenzione alla misurazione di parametri chiave. La percentuale di connessioni esterne, concetto sviluppato da Mell et al. (2022) è stata utilizzata come indicatore della capacità dei dipendenti di attraversare i confini organizzativi, misurando la proporzione di relazioni che un individuo mantiene al di fuori del proprio gruppo immediato (Mell et al., 2022). L'Identificazione Organizzativa (OID), misurata su una scala da 1 a 100 seguendo strumenti consolidati ha rappresentato un elemento cruciale nell'analisi, consentendo di quantificare il grado di identificazione con l'organizzazione (Mael & Ashforth, 1992).

La classificazione dei Boundary Spanners si articola in tre livelli strategici, ciascuno definito da criteri specifici di combinazioni di OID e BS Index.

- I Boundary Spanners Medi (19.8% del campione) operano prevalentemente a livello di team, con un'identificazione organizzativa al di sopra del 65° percentile e un BS Index superiore al 50° percentile.
- I Boundary Spanners Avanzati (14.9%) estendono la loro influenza al dipartimento, presentando un'OID al di sopra del 75° percentile e un BS Index superiore al 70° percentile.
- I Boundary Spanners Élite (9.9%), infine, possiedono la capacità di influenzare potenzialmente l'intera organizzazione, con un'identificazione organizzativa superiore all'85° percentile e un BS Index oltre il 90° percentile.

Per garantire la robustezza dell'analisi, è stato calcolato l'OID medio dei gruppi, escludendo i gruppi con meno di quattro membri. Questa strategia metodologica ha permesso di ottenere una misura più accurata e significativa dell'identificazione a livello collettivo, riducendo al contempo il rischio di distorsioni nelle misurazioni.

L'integrazione di questi parametri nel Boundary Spanning Index ha consentito un'analisi multilivello più ricca e sfaccettata, offrendo una comprensione più profonda dei meccanismi di identificazione nelle reti organizzative come suggerito da (Porck & Van Knippenberg, 2023). L'approccio si propone di ampliare la visione dicotomica tradizionale, presentando una prospettiva dinamica e articolata del boundary spanning che viene esplorata come caratteristica potenzialmente presente in ogni dipendente e che tiene conto della complessità delle relazioni organizzative contemporanee.

Implicazioni metodologiche e ponte verso l'analisi empirica

Il nostro approccio metodologico rappresenta una proposta di avanzamento nello studio del boundary spanning, delineando strumenti innovativi come il Boundary Spanning Index che consentono una visulae più articolata e sfumata delle dinamiche relazionali.

Un cambio di prospettiva che appare interessante, come già accennato, risiede nel superamento della dicotomia tradizionale tra BS formali e informali, adottando un indice continuo che cattura la complessità delle reti sociali aziendali. Potrebbe essere interessante in futuro utilizzare questi strumenti anche come sistemi di valutazione della performance dei BS formali dato che solitamente queste figure hanno le caratteristiche che stiamo analizzando come requisiti di ruolo. In questo modo le organizzazioni possono individuare eventuali difficoltà dei loro BS formali sia nel passaggio di informazioni sia nella capacità di influenzare positivamente il proprio gruppo e quelli con cui è chiamato a lavorare. Secondo la mia esperienza lavorativa nelle organizzazioni questo potrebbe essere un filone di approfondimento proficuo.

Nella sezione successiva, presenteremo l'analisi empirica che esplora questi meccanismi, indagando come i Boundary Spanners influenzino l'identificazione organizzativa a diversi livelli strutturali.

Capitolo 3.3 Identificazione con l'organizzazione e boundary spanning

Metodologia di analisi

La presente ricerca si configura come uno studio esplorativo di natura quali-quantitativa condotto su dati preesistenti relativi a un'organizzazione di 320 dipendenti. Per garantire la completezza dei dati analizzati, il campione effettivo comprende 242 dipendenti, avendo escluso i casi con campi non compilati e i dipendenti appartenenti a gruppi con meno di quattro membri. L'obiettivo è esplorare i pattern di relazione tra le caratteristiche dei Boundary Spanners (BS) e l'identificazione organizzativa (OID) a diversi livelli strutturali, generando ipotesi interpretative di questi fenomeni complessi. Utilizziamo analisi quantitative descrittive non per testare relazioni causali definitive, ma come strumenti per identificare pattern emergenti e formulare proposizioni teoriche che potranno essere validate in studi futuri con disegni più strettamente causali. Questo approccio esplorativo è adatto per studiare fenomeni complessi e multilivello come l'identificazione organizzativa, specialmente in un'area di ricerca in cui l'integrazione tra Social Network Analysis e processi identitari è ancora in fase di sviluppo.

La scelta di un approccio quali-quantitativo esplorativo è stata motivata da diverse considerazioni metodologiche e teoriche. In primo luogo, la letteratura sul ruolo dei Boundary Spanners come vettori dell'identificazione organizzativa è ancora relativamente poco sviluppata (Porck & Van Knippenberg, 2023; van Meerkerk & Edelenbos, 2021), rendendo prematuro un approccio puramente ipotetico-deduttivo. In secondo luogo, la natura multilivello del fenomeno studiato (individuale, team, dipartimento, organizzazione) richiede strumenti analitici che possano cogliere indicazioni di pattern complessi di influenza che attraversano diversi livelli strutturali (Ashforth et al., 2008; van Dick et al., 2021). L'integrazione di metodi qualitativi interpretativi con analisi quantitative descrittive consente di esplorare questi pattern in modo più articolato, identificando non solo relazioni statistiche ma anche meccanismi e processi sottostanti (R. Cross et al., 2003). Inoltre, l'utilizzo di dati di rete accanto alle misure di identificazione rappresenta un'innovazione metodologica che richiede un approccio esplorativo per comprenderne appieno le potenzialità e i limiti (Richter et al., 2006a). Infine, questo studio si propone di generare proposizioni teoriche e ipotesi operative che possano orientare ricerche future con disegni sperimentali o longitudinali più focalizzati sulla verifica di relazioni causali (Meyer et al., 2016).

Fonti dei dati e metodologia di analisi per la loro raccolta

I dati utilizzati in questo studio provengono da un intervento realizzato da "Umana Analytics", uno spin-off del Dipartimento di Neuroscienze, Imaging e Scienze Cliniche dell'Università di Chieti-Pescara. L'intervento è stato condotto presso un'organizzazione attiva nel settore della ricerca, composta da 320 dipendenti distribuiti su due sedi in Italia. Lo studio, denominato "+Trust +Benessere +Inclusione", ha previsto una raccolta dati articolata su più dimensioni psicosociali e organizzative, tra cui le reti relazionali, i livelli di fiducia interpersonale e istituzionale, i sistemi valoriali condivisi e il grado di identificazione con il team e con l'organizzazione.

La raccolta è avvenuta attraverso la somministrazione volontaria di più questionari online, progettati per garantire l'anonimato dei partecipanti. Alla rilevazione ha preso parte una percentuale

significativa del personale (oltre 85%), assicurando un livello di rappresentatività sufficiente per trarre indicazioni attendibili sul funzionamento delle dinamiche interne.

Oltre ai questionari, sono stati utilizzati strumenti digitali interattivi, tra cui complessi strumenti impliciti di rilevazione del comportamento, finalizzati a cogliere in modo più dinamico aspetti inconsci delle valutazioni. Questa integrazione metodologica ha permesso di raccogliere dati ricchi e sfaccettati, aumentando la profondità dell'analisi.

La somministrazione dei questionari ha reso possibile la creazione di un dataset che abbiamo elaborato per questa esplorazione comprende informazioni sui 242 membri selezionati dell'organizzazione, distribuiti in 31 gruppi di lavoro e 15 dipartimenti (centri). Sono state esclusi i membri che non avevano un valore di OID e quelli appartenenti a gruppi con meno di quattro membri.

Per ciascun soggetto sono stati raccolti dati relativi a:

- Metriche di rete (betweenness, closeness, pagerank)
- Percentuale di collegamenti esterni vs. interni
- Livello di identificazione organizzativa
- Caratteristiche individuali (tenure, ruolo, centro di appartenenza)

Vogliamo indagare se questo approccio esplorativo è adatto per studiare fenomeni complessi e multilivello come l'identificazione organizzativa, considerando che è un'area di ricerca in cui l'integrazione tra Social Network Analysis e processi identitari è ancora in fase di sviluppo.

Elaborazioni analitiche e strumenti utilizzati

Le analisi quantitative sono state realizzate direttamente dal team di ricerca all'interno di un disegno qualitativo-esplorativo. L'integrazione di strumenti quantitativi in una ricerca esplorativa è coerente con un approccio mixed methods, utile per generare ipotesi e identificare pattern significativi nei dati (Plano Clark, 2017).

Nello specifico, tre metriche di centralità (betweenness, closeness, pagerank) sono state standardizzate tramite z-score, e combinate in un indice sintetico di Boundary Spanning (BS Index), sulla base di pesi derivati dalla rilevanza teorica e strutturale di ciascuna metrica (Landherr et al., 2010). L'OID è stato normalizzato su scala 1–100 per facilitarne l'interpretazione.

Anche la densità esterna delle connessioni è stata considerata, in linea con ricerche che mettono in luce il ruolo delle connessioni esterne nell'amplificare (o talvolta disperdere) l'identificazione sociale e la coesione nei gruppi (R. L. Cross & Parker, 2004).

Sulla base di OID e BS Index, sono stati identificati tre livelli di BS ideali, poi aggregati per la costruzione del Team Ideality Score (TIS), un indicatore sintetico di influenza potenziale nel gruppo. Tali dati sono stati utilizzati per sviluppare modelli multilivello descrittivi, con l'obiettivo non di testare relazioni causali ma di esplorare associazioni potenzialmente significative (Maxwell, 2012).

Definizione operativa delle variabili e indici

Per condurre l'analisi sono state definite e operazionalizzate diverse variabili chiave che hanno permesso di misurare sia le caratteristiche strutturali della rete sociale sia i livelli di identificazione a vari livelli organizzativi.

Le principali variabili costruite per l'analisi multilivello sono sintetizzate nella Tabella A1 (vedi Appendice), che ne riporta formula e scopo.

Misurazione dell'Identificazione Organizzativa

L'Identificazione Organizzativa (OID) è stata misurata utilizzando una versione adattata della scala di Mael & Ashforth (1992), con punteggi convertiti su una scala da 0 a 100 per facilitare l'interpretazione e il confronto. Questa scala è ampiamente utilizzata nella letteratura sull'identificazione organizzativa e ha dimostrato validità e affidabilità in diversi contesti (Mael & Ashforth, 1992; Riketta, 2005).

BS Index

Il Boundary Spanning Index (BS Index) è stato calcolato come media pesata degli z-score di tre parametri di centralità:

- Betweenness centrality: peso 0.5
- Closeness centrality: peso 0.3
- Pagerank: peso 0.2

La formula utilizzata è stata: BS_Index = (betweenness_Z × 0.5) + (closeness_Z × 0.3) + (pagerank_Z × 0.2)

Questo approccio, seguendo l'impostazione emersa dalla letteratura, ha permesso di cogliere il ruolo di boundary spanning, considerando sia la posizione di intermediazione (betweenness), sia la vicinanza a tutti i nodi della rete (closeness), sia l'importanza basata sulla qualità delle connessioni (pagerank) (Abbasi & Hossain, 2013).

Classificazione dei BS ideali

Come analizzeremo nel Capitolo 3.2, la letteratura tradizionale distingue tra BS formali (con ruoli istituzionali di collegamento) e BS informali (che emergono spontaneamente dalle dinamiche relazionali). La presente classificazione in BS "medi, avanzati ed élite" supera questa dicotomia, introducendo un approccio basato sull'esplorazione attraverso indici quantitativi, che permettono di valutare il boundary spanning come un fenomeno continuo piuttosto che binario. Come evidenziato nella letteratura, le classificazioni dicotomiche tradizionali non catturano adeguatamente la complessità e la natura sfumata del boundary spanning nelle organizzazioni contemporanee (Ostermeier et al., 2023; Tang et al., 2018). La metodologia che proponiamo riconosce che sia i BS formali che quelli informali possono appartenere a ciascuna delle tre categorie proposte, a seconda della loro centralità nella rete (BS Index) e del loro livello di identificazione organizzativa (OID); quello che cerchiamo è un atteggiamento dei dipendenti nei riguardi dell'organizzazione e del loro vivere le relazioni nella rete. Questo approccio consente un'analisi più granulare dell'impatto dei diversi livelli di boundary spanning sui processi di identificazione.

Sulla base del BS Index e dell'OID personale, i BS sono stati classificati in tre livelli che si sono dimostrati significativi durante l'esplorazione (si veda Tabella A2):

- BS medio (livello team): OID ≥ 65° percentile, BS Index ≥ 50° percentile
- BS avanzato (dipartimento): OID ≥ 75° percentile, BS Index ≥ 70° percentile
- BS élite (azienda): OID ≥ 85° percentile, BS Index ≥ 90° percentile

Questa classificazione ha consentito di identificare il 19.8% del campione come BS medio, il 14.9% come BS avanzato e il 9.9% come BS élite, per un totale di 108 BS (44.6% del campione).

Equilibrio delle connessioni esterne

Per valutare l'equilibrio ottimale tra connessioni interne ed esterne è stato definito:

- Soglia ottimale: 0.50 (equilibrio 50/50 tra connessioni interne ed esterne)
- Scarto dalla densità ottimale: |pct_total_esterni - 0.50|
- Peso equilibrio: 1 - scarto_densità

Questo parametro, che permette di analizzare quanto il singolo dipendente si discosti dall'equilibrio nelle relazioni interne/esterne, ha permesso di indagare quanto la distribuzione delle connessioni di un BS si avvicinasse all'equilibrio teorico ideale, modulando così la sua efficacia potenziale; questo ci permette di individuare una tendenza, nel dipendente, alle relazioni verso l'esterno e verso il proprio team.

Team Influence Score (TIS)

Il TIS rappresenta un indice composito, calcolato sulla base di variabili già illustrate (cfr. Tabella A1), con l'obiettivo di stimare l'influenza potenziale sul gruppo.

Per cogliere l'influenza potenziale dei BS, è stato ricavato il Team Influence Score (TIS):

- TIS_individuale = OID_norm × BS_Index × peso_equilibrio
- TIS_gruppo = media dei TIS individuali del gruppo
- TIS_dipartimento = media dei TIS individuali del dipartimento

Questo indice integra tre dimensioni fondamentali: il livello di identificazione organizzativa del BS, la sua centralità nella rete, e l'equilibrio tra le sue connessioni interne ed esterne.

Group Amplification Index (GAI)

Il GAI è stato costruito come media normalizzata di cinque indicatori contestuali (vedi Tabella A1), selezionati per rappresentare la fertilità relazionale del gruppo.

Il solo effetto sui gruppi dei BS identificati non è sufficiente per restituire dei pattern significativi: i dipendenti BS si muovono non solo influenzando l'ambiente lavorativo a vari livelli, ma anche ne sono influenzati. Abbiamo così introdotto un indice che vuole esprimere alcuni degli effetti di contesto nel quale il dipendente BS si trova ad agire e che possono amplificare l'effetto della sua azione. Quindi, per valutare i fattori contestuali che amplificano l'effetto dei BS, è stato sviluppato il *Group Amplification Index*, calcolato come media di:

- Densità interna del gruppo
- Centralità media del gruppo
- Quota di BS nel gruppo
- Coerenza identitaria (1 - varianza_OID/100)
- Tenure media normalizzata (tenure_media/12)

Questo indice ha permesso di ottenere degli indizi sulle condizioni strutturali che rendono un gruppo più ricettivo all'influenza dei BS e che ne modulino le attività.

Le variabili sono state analizzate sia singolarmente sia in interazione tra loro, consentendo di esplorare non solo gli effetti diretti ma anche quelli moderati dal contesto organizzativo.

Densità e OID, un'apparente contraddizione

È importante chiarire un'apparente contraddizione nel ruolo della densità delle connessioni interne di un gruppo. Da un lato, la densità interna è inclusa nel Group Amplification Index come fattore che può potenzialmente amplificare l'effetto dei BS; dall'altro, i dati mostrano una correlazione negativa (-0.377) tra densità interna e OID media del gruppo. Questa apparente contraddizione, secondo noi, si risolve considerando che:

- La densità interna indica quanto i membri di un gruppo sono interconnessi tra loro, e può avere effetti contrastanti sull'identificazione organizzativa a seconda del contesto.
- Quando un gruppo ha alta densità interna ma bassa esposizione esterna, può sviluppare una forte identificazione locale (WID) a scapito dell'identificazione organizzativa (OID), confermando le teorizzazioni presenti in letteratura sul rischio di 'tribalismo' (Porck & Van Knippenberg, 2023). Tuttavia, quando un gruppo ha alta densità interna ed è anche esposto all'influenza di BS con forte OID, la coesione interna può effettivamente amplificare questa influenza, facilitando la diffusione dell'identificazione organizzativa attraverso meccanismi di contagio sociale (Barsade, 2002).

Questa distinzione può darci indizi del perché la densità interna è correlata negativamente con l'OID media, ma può in altri casi fungere da amplificatore dell'influenza dei BS quando questi sono presenti e attivi nel gruppo.

Il pattern osservato rappresenta un indicatore indiretto del fenomeno discusso ampiamente nel Capitolo 2: sebbene non abbiamo misurato direttamente il WID con questo dataset, la correlazione negativa tra densità interna e OID suggerisce che i gruppi altamente coesi possono sviluppare una predominanza dell'identificazione di gruppo (WID) sull'identificazione organizzativa (OID). Come evidenziato nella letteratura, questo sbilanciamento può portare all'effetto 'silos', dove i team operano in relativo isolamento, con scarsa comunicazione e collaborazione con il resto dell'organizzazione (Millward & Haslam, 2013). I BS sembrano quindi svolgere un ruolo particolarmente cruciale proprio nei contesti con alta densità interna, dove possono contrastare questa tendenza naturale verso l'eccessiva identificazione locale, fungendo da 'ponti identitari' tra il gruppo e l'organizzazione nel suo complesso.

Per questo, la densità interna non agisce in modo univocamente positivo o negativo, ma il suo effetto sull'OID dipende dal contesto relazionale e dalla presenza di BS identificati: può essere un fattore di chiusura se isolata, oppure un potente amplificatore dell'identità organizzativa se combinata con figure ponte.

E’ importante inoltre chiarire che il valore di equilibrio 0.50 rappresenta un equilibrio teorico ottimale che usiamo per il BS, ma non implica che i gruppi più efficaci debbano presentare esattamente questa distribuzione. I BS élite, infatti, tendono a operare in contesti strutturalmente coesi, dove la minore densità esterna può riflettere una maggiore identità condivisa e stabilità interna, elementi che ne amplificano l’influenza.

Verifica delle ipotesi empiriche

Nel Capitolo 1, le ipotesi sono state suddivise in due ambiti distinti.

- L’Ambito 1 si riferisce all’analisi delle dinamiche di identificazione multilivello (WiD e OID), fondata su una revisione della letteratura esistente e su modelli teorici consolidati. Le ipotesi H1 e H2, in questo ambito, non vengono testate direttamente nel presente lavoro, ma hanno svolto un ruolo fondamentale nel definire la cornice teorica entro cui si è sviluppata l’indagine empirica.
- L’Ambito 2, invece, riguarda il ruolo dei Boundary Spanners (BS) e delle configurazioni reticolari interne nei processi di identificazione organizzativa. Le ipotesi da H3 a H6 appartengono a questo secondo ambito e vengono qui sottoposte a verifica statistica. In particolare, le analisi si concentrano sul legame tra posizione reticolare, percezione sociale e livelli di identificazione percepita, esplorando anche l’influenza dei contesti strutturali.

Ambito 2: Boundary Spanners e struttura reticolare

H3 – Correlazione tra BS Index e identificazione organizzativa individuale (OID)

L’ipotesi H3 esplora la relazione tra la posizione reticolare di un individuo, espressa dal BS Index, e il suo livello di identificazione organizzativa percepita (OID). Si ipotizza che una maggiore centralità, intesa come capacità di collegare aree diverse della rete, sia associata a un più alto senso di appartenenza all’organizzazione.

L’analisi ha confermato l’ipotesi, evidenziando una correlazione positiva e significativa tra BS Index e OID ($r = 0.42$, $p < .001$). Circa il 17.6% della varianza osservata nell’OID è spiegata dalla posizione reticolare dell’individuo, un effetto statisticamente rilevante anche se non interpretabile in termini causali. L’effetto è tanto più marcato quanto più equilibrata è la distribuzione tra connessioni interne ed esterne (≈50/50): livelli eccessivamente sbilanciati verso l’esterno risultano associati a un calo dell’OID ($\beta = –0.21$).

In termini della nostra ricerca di pattern significativi, appare che per ogni aumento di 1 deviazione standard nel BS Index, l'OID cresce di 9.5 punti (IC 95% [5.2, 13.8]). L'effetto appare praticamente rilevante: un BS con punteggio nel 75° percentile ha un'OID media di 68.2 rispetto a 54.1 dei non-BS.

L'analisi ha inoltre rivelato che l'equilibrio tra connessioni interne ed esterne gioca un ruolo cruciale nel modulare questa relazione. È emerso che connessioni esterne molto oltre la soglia ottimale del 50% producono un effetto negativo sull'OID ($\beta = -0.21$). Il BS con un livello equilibrato di connessioni sembra sviluppare meglio l’identificazione con l’organizzazione e, come vedremo più avanti nell’analisi, appare sviluppare connessioni anche con il proprio team di appartenenza.

Questa relazione è rappresentata nel Grafico A10 in Appendice, che evidenzia come il bilanciamento tra legami interni ed esterni potrebbe essere associato a una maggiore efficacia identitaria del BS.

Il risultato riporta alla Teoria dell'Identità Sociale: i BS fungono da catalizzatori identitari che rendono più saliente l'appartenenza organizzativa (Hogg & Turner, 1987; Tajfel, H & Turner, J.C., 1986), ma questo effetto è ottimale quando, appunto, mantengono un certo equilibrio tra connessioni interne ed esterne. La correlazione più forte si osserva infatti nei BS che presentano una distribuzione bilanciata (circa 50/50) di connessioni, confermando l'ipotesi che il boundary spanning efficace richieda un posizionamento strategico che bilanci la connessione con il proprio gruppo e con il resto dell'organizzazione (Kilduff & Brass, 2010; Richter et al., 2006a).

Questi dati forniscono evidenza all'esplorazione della prima ipotesi della ricerca: il BS Index è effettivamente un predittore significativo dell'identificazione organizzativa a livello individuale, ma questa relazione è modulata dall'equilibrio relazionale del soggetto nella rete organizzativa.

H4 – Influenza multilivello dei BS ideali sull'identificazione collettiva

L'ipotesi H4 indaga se i BS percepiti come "ideali", cioè caratterizzati da un'elevata identificazione personale (OID), posizione centrale nella rete relazionale (BS Index) e un buon equilibrio tra connessioni interne ed esterne, siano associati a livelli superiori di identificazione nei gruppi di appartenenza (team, dipartimento e organizzazione).

Per esplorare tale ipotesi, è stato sviluppato il Team Influence Score (TIS), un indicatore sintetico calcolato come:

TIS_individuale = OID_norm × BS_Index × peso_equilibrio

dove il peso equilibrio è calcolato come 1 – |pct_conn_esterni – 0.50| per valorizzare un bilanciamento ideale 50/50 tra connessioni interne ed esterne.

Il TIS_gruppo e il TIS_dipartimento sono la media dei TIS individuali all'interno di ciascun collettivo.

Sulla base di BS Index e OID personale, i BS sono stati classificati in tre livelli significativi:

- BS medio: OID ≥ 65° percentile, BS Index ≥ 50° percentile
- BS avanzato: OID ≥ 75° percentile, BS Index ≥ 70° percentile
- BS élite: OID ≥ 85° percentile, BS Index ≥ 90° percentile

Questa classificazione ha individuato:

- 19.8% come BS medio
- 14.9% come BS avanzato
- 9.9% come BS élite

per un totale del 44.6% del campione classificato come BS.

Risultati

L'analisi ha evidenziato una correlazione positiva e significativa tra il TIS e l'OID medio del team ($r = 0.378$), l'OID medio del dipartimento ($r = 0.412$). A livello aziendale, l'OID calcolato

ponderando per i BS élite (65.2) supera quello medio semplice (61.8), suggerendo un effetto sistemico del loro impatto sulla cultura organizzativa.

I team con BS élite mostrano un'OID media significativamente superiore (78.3 vs. 63.0; $p < .001$) e maggiore coesione interna. Non solo la presenza di BS, ma la qualità del loro posizionamento e della loro identificazione risulta determinante. Il TIS ($\beta = 0.45$) predice l'OID del team meglio della quota di BS ($\beta = 0.11$, ns). L'effetto mostra una progressione esponenziale:

- BS medio: +8.2 punti OID
- BS élite: +29.0 punti OID

Questo suggerisce una soglia critica di status e visibilità, oltre la quale il BS diventa un vero moltiplicatore identitario, capace di trasmettere l'identificazione anche oltre il proprio gruppo immediato.

H5 – Effetti contestuali sull'influenza dei BS

L'ipotesi H5 esplora se le caratteristiche strutturali del gruppo amplifichino o attenuino l'effetto dei BS sull'identificazione collettiva. Per valutare questa dinamica è stato sviluppato il Group Amplification Index (GAI), un indicatore composito che mira a sintetizzare la propensione del contesto a potenziare l'impatto identitario dei BS.

Il GAI è calcolato come media di cinque variabili normalizzate:

- Densità interna del gruppo
- Centralità media del gruppo
- Quota di BS presenti nel gruppo
- Coerenza identitaria (1 – varianza_OID/100)
- Tenure media del gruppo (normalizzata su base annuale: tenure_media / 12)

Queste dimensioni sono state selezionate sulla base della letteratura relativa ai processi di diffusione dell'identità nei sistemi complessi (Kilduff & Brass, 2010; Millward & Haslam, 2013). L'ipotesi prevede che gruppi strutturalmente coesi, centrali e con una buona coerenza interna siano più ricettivi all'influenza identitaria dei BS, facilitando la trasmissione di significati condivisi.

Risultati principali

L'analisi ha evidenziato una correlazione significativa tra GAI e OID medio di gruppo ($r = 0.423$), suggerendo che le condizioni contestuali agiscono da moltiplicatori dell'effetto identitario dei BS.

Un confronto tra diversi modelli predittivi ha mostrato:

- TIS × coerenza identitaria (1 – varianza OID) → $r = 0.451$
- GAI → $r = 0.423$
- TIS semplice → $r = 0.378$

La combinazione tra qualità del BS e coerenza del gruppo ha quindi il maggiore impatto sull'OID collettivo. Questo risultato rafforza l'ipotesi che non basta la presenza di BS, ma serve un terreno relazionale fertile per amplificarne l'efficacia.

I principali coefficienti di correlazione tra le variabili strutturali e l'OID sono sintetizzati nella Tabella A7 in Appendice, a supporto dei pattern discussi.

Approfondimenti sulle singole variabili

- L'analisi delle componenti del GAI ha evidenziato:
- Coesione interna (misurata come bassa varianza OID) rafforza la trasmissione identitaria.
- Centralità media del gruppo è positivamente associata a una maggiore influenza dei BS.
- La quota di BS ha una correlazione con l'OID di gruppo (r = 0.491) superiore a quella del numero assoluto di BS (r = 0.289), indicando l'importanza della massa critica relativa.
- Tenure media è associata a una migliore ricezione dell'influenza identitaria, probabilmente per effetto di maggiore stabilità e cultura condivisa.

I BS élite tendono inoltre a essere presenti in gruppi con caratteristiche distintive:

- Minore densità esterna (0.463 vs 0.521 nei gruppi con BS medi)
- Minore varianza OID (231.2 vs 286.7)
- Maggiore centralità media (0.458 vs 0.213)

La "contraddizione apparente" della densità interna

Sebbene la densità interna sia una delle componenti del GAI, essa mostra una correlazione negativa con l'OID medio di gruppo (r = –0.377). Questo apparente paradosso si chiarisce considerando la funzione della densità in assenza di BS: gruppi molto coesi ma isolati tendono a sviluppare un'identità fortemente localizzata (WID), a discapito dell'OID, come evidenziato dall'analisi della letteratura del cap. 2. Tuttavia, quando la coesione interna si combina con la presenza di BS attivi, essa diventa un potente amplificatore dell'identificazione organizzativa, favorendo la diffusione dei significati tramite contagio sociale (Barsade, 2002).

Conclusione

H5 è confermata. Le condizioni strutturali del gruppo influenzano significativamente la capacità dei BS di generare identificazione. Il GAI fornisce un indicatore robusto per comprendere come ambiente e figura ponte interagiscano nella costruzione dell'identità collettiva.

I risultati dei modelli di regressione multilivello sono sintetizzati nella Tabella A4.

H6 – Influenza indiretta e sistema dinamico di co-costruzione

L'ipotesi H6 esplora la possibilità che i Boundary Spanners (BS) influenzino l'identificazione anche di colleghi con cui non intrattengono relazioni dirette, agendo quindi come vettori sistemici di identificazione attraverso meccanismi indiretti, prossimità funzionale e clima organizzativo. Inoltre, si ipotizza che le loro caratteristiche individuali (in particolare l'OID personale) interagiscano con il contesto reticolare, amplificando o modulando l'impatto.

Influenza indiretta e *effetto contagio*

Un primo indizio empirico di influenza indiretta emerge dal confronto tra i non-BS:

- OID medio dei non-BS in gruppi senza BS: 49.33 (N = 17)
- OID medio dei non-BS in gruppi con BS: 58.31 (N = 166)
- → Differenza: +8.98 punti (+18.2%)

Questo risultato suggerisce che i BS possono contribuire a sostenere l'identificazione anche tra membri che non svolgono ruoli di connessione diretta, supportando l'ipotesi di una diffusione culturale per "contagio identitario" (Haslam et al., 2003; Sluss & Ashforth, 2007).

Questi dati sono riassunti nella Tabella A8 in Appendice, che suggerisce l'effetto di contagio identitario anche in assenza di legami diretti.

Correlazioni multilivello

L'OID personale dei BS evidenzia pattern di associazione a quello del gruppo:

- Correlazione tra OID del BS e OID del gruppo: r = 0.620
- % di BS nel gruppo vs. OID gruppo: r = 0.491
- Numero assoluto di BS nel gruppo vs. OID gruppo: r = 0.289

Questi pattern indicano che la qualità identitaria dei BS ha un impatto maggiore rispetto alla sola numerosità. L'analisi supporta l'idea che una massa critica di BS con alta OID possa attivare processi emergenti di co-costruzione identitaria a livello collettivo.

Influenza cross-gruppo e prossimità funzionale

L'analisi ha mostrato che i BS con orientamento relazionale esterno (più del 50% delle connessioni verso l'esterno) sono associati a OID più alti nei dipartimenti in cui operano, anche se non hanno contatti diretti con altri membri:

- OID medio BS esterni vs. OID dipartimento: r = 0.283

Questo dato suggerisce che l'identificazione possa diffondersi attraverso confini strutturali, grazie a una forma di influenza ambientale o simbolica, coerente con la prossimità funzionale e la leadership informale diffusa (Wieseke et al., 2012).

Effetti sistemici e co-evolutivi

I BS élite tendono a emergere in gruppi con caratteristiche reticolari specifiche:

- Bassa densità esterna
- Bassa varianza OID
- Alta centralità media

Questi dati suggeriscono una relazione circolare: i BS non solo influenzano il contesto, ma emergono da contesti già predisposti all'identificazione, in un ciclo di rinforzo reciproco (Millward & Haslam, 2013; Richter et al., 2006b).

Modello integrativo

L'insieme delle evidenze permette di intuire un modello sistemico di influenza identitaria in cui:

- Il BS agisce come vettore primario,
- Il contesto coeso funge da amplificatore,
- L'OID personale del BS è un predittore chiave dell'efficacia,
- L'influenza si estende anche a colleghi non direttamente connessi.

Questo approccio integra dimensioni relazionali, simboliche e sistemiche, delineando la figura del BS non solo come connettore, ma come agente ecologico dell'identificazione organizzativa.

Evidenze esplorative e pattern emergenti

Oltre alle ipotesi esplicitamente testate, l'analisi ha prodotto alcuni risultati complementari, che non erano previsti a priori ma offrono spunti interpretativi rilevanti rispetto ai pattern di influenza identitaria. In linea con l'approccio esplorativo di questa ricerca, tali evidenze non sono interpretate come verifiche di ipotesi causali, ma come osservazioni sistemiche coerenti con la letteratura esistente.

Influenza indiretta dei BS sui membri non-BS

Un risultato particolarmente rilevante riguarda l'*effetto contagio* dell'identificazione. L'analisi dell'influenza dei BS sui membri non-BS ha mostrato:

- OID medio dei non-BS in gruppi senza BS: 49.33 (N = 17)
- OID medio dei non-BS in gruppi con BS: 58.31 (N = 166)
- Differenza: +8.98 punti (+18.2%)

Questa differenza significativa si associa alla presenza di BS nei gruppi, suggerendo che potrebbero esistere dinamiche relazionali e culturali in grado di sostenere livelli più elevati di identificazione anche tra membri che non svolgono direttamente ruoli di collegamento. L'ipotesi dell'*effetto contagio* va intesa in senso esplorativo e metaforico: i risultati osservati potrebbero riflettere pattern di diffusione indiretta di significati e narrazioni identitarie, coerenti con quanto proposto dalla letteratura in merito ai processi di modellamento sociale (Haslam et al., 2003; Sluss & Ashforth, 2007).

I risultati dei modelli di regressione individuale e di gruppo sono sintetizzati in Tabella A4, dove si riportano i coefficienti e i livelli di significatività delle variabili predittive. Tali risultati suggeriscono l'opportunità di indagare in future ricerche i modelli di influenza combinata tra individui e struttura, adottando design longitudinali e strumenti di network dynamics.

Relazione tra livello BS e struttura del gruppo

L'esplorazione ha mostrato una relazione tra il livello di BS (medio, avanzato, élite) e le caratteristiche strutturali dei gruppi in cui operano:

- I BS élite si concentrano in gruppi con bassa densità esterna (maggiore coesione interna)
- I gruppi dei BS élite hanno varianza OID più bassa (maggiore allineamento identitario)
- I BS élite sono presenti in gruppi con centralità media più elevata (maggiore visibilità e influenza nella rete)

Questi risultati suggeriscono che i BS più influenti tendono a emergere in gruppi che già possiedono caratteristiche strutturali favorevoli all'influenza organizzativa, confermando l'interazione reciproca tra caratteristiche individuali e contesto (Millward & Haslam, 2013; Richter et al., 2006a).

Le principali caratteristiche reticolari e identitarie dei gruppi in cui si concentrano i BS di livello elevato sono sintetizzate nella Tabella A6 (Appendici), che confronta due tipologie di gruppi (Staff e Operativi).

Effetti combinati tra BS diversi nello stesso gruppo

Un pattern inatteso ma significativo riguarda gli effetti sinergici della presenza di BS di diversi livelli nello stesso gruppo:

- Gruppi senza BS: OID medio 53.1 (6 gruppi)
- Gruppi con 1 solo livello di BS: OID medio 57.8 (12 gruppi)
- Gruppi con 2 livelli di BS: OID medio 66.5 (9 gruppi)
- Gruppi con 3 livelli di BS: OID medio 71.3 (4 gruppi)

Questo pattern suggerisce un effetto sinergico tra BS di diverso livello, con un impatto crescente all'aumentare della diversità dei livelli presenti. La co-presenza di BS con livelli diversi potrebbe generare effetti complementari grazie alla combinazione di influenze locali (BS medi) e organizzative (BS élite), creando un ambiente particolarmente favorevole all'identificazione.

La relazione osservata è rappresentata nel Grafico A9 (Appendici), che mostra l'aumento dell'OID medio in funzione della diversità dei livelli di BS presenti all'interno del gruppo.

Influenza cross-gruppo dei BS esterni

L'esplorazione ha evidenziato una correlazione moderata ma positiva ($r = 0.283$) tra l'OID medio dei BS con orientamento esterno (pct_total_esterni > 0.5) e l'OID medio dei dipartimenti in cui operano. Questo risultato sembra suggerire che i BS con maggiori connessioni esterne possono fungere da vettori di identificazione anche oltre i confini del proprio gruppo diretto.

Sebbene non fossero disponibili dati relazionali diretti tra BS e membri di altri gruppi, i risultati indicano che la presenza di BS esterni fortemente identificati, in questa esplorazione, potrebbe essere associata a livelli più alti di OID nei gruppi con cui condividono il contesto dipartimentale. Questo appare supportare l'ipotesi che l'identificazione possa diffondersi per prossimità funzionale e influenza culturale indiretta (Wieseke et al., 2012).

Questi risultati complementari rafforzano ulteriormente la comprensione dei pattern emergenti attraverso cui i BS influenzano l'identificazione organizzativa, evidenziando la natura complessa, multilivello e spesso indiretta di questa influenza.

Modello integrativo e meccanismi di influenza

L'analisi complessiva dei risultati consente di scorgere specifici meccanismi attraverso cui i Boundary Spanners paiono influenzare l'identificazione organizzativa nei loro gruppi e di proporre un modello integrativo che sintetizza queste dinamiche.

Per illustrare concretamente i pattern emergenti dall'analisi, la Tabella A3 in Appendice riporta sei gruppi rappresentativi, selezionati in base a combinazioni contrastanti di potenziale identitario (TIS), contesto amplificante (GAI), e livello di identificazione media (OID).

Principali meccanismi di influenza

Effetto diretto dell'OID dei BS (correlazione: 0.620)

L'OID personale dei BS risulta fortemente associato all'OID medio dei gruppi in cui operano, con una correlazione di rilievo (r = 0.620). Questo pattern potrebbe riflettere un fenomeno di risonanza identitaria, in cui BS con forte identificazione organizzativa condividono visioni, valori e atteggiamenti che possono contribuire a plasmare un senso collettivo di appartenenza.(Haslam et al., 2003). In questo scenario esplorativo, è possibile che i BS altamente identificati assumano ruoli di riferimento simbolico, agendo come esempi osservabili all'interno delle dinamiche di costruzione identitaria, senza che questo implichi una relazione diretta o unidirezionale di causa-effetto.

Effetto della massa critica di BS (correlazione: 0.491)

La percentuale di BS nel gruppo appare fortemente correlata all'OID del gruppo (r = 0.491), più del loro numero assoluto (r = 0.289). Questo sembra indicare l'importanza di una massa critica di BS per influenzare efficacemente il gruppo. Gruppi con alta percentuale di BS mostrano livelli di identificazione organizzativa particolarmente elevati, suggerendo un effetto sinergico quando più BS operano nello stesso contesto.

Effetto moderatore della densità interna (correlazione negativa: -0.377)

I gruppi meno densamente connessi internamente sono più ricettivi all'influenza dei BS. La correlazione negativa tra densità di connessioni interne e OID medio (-0.377) suggerisce che gruppi molto coesi potrebbero sviluppare dinamiche di *tribalismo* che limitano l'identificazione con l'organizzazione più ampia. I BS sembrano particolarmente efficaci nei gruppi con densità interna moderata, dove possono bilanciare coesione locale e connessione organizzativa (Porck & Van Knippenberg, 2023).

Vicinanza identitaria come facilitatore

I gruppi dove i BS hanno OID più simile al gruppo (differenza <5) mostrano OID più alto (69.6) rispetto ai gruppi con differenza media o alta. Questo suggerisce che la "vicinanza" identitaria dei BS al gruppo facilita la trasmissione dell'identificazione, plausibilmente grazie a una maggiore risonanza percepita e credibilità del BS come rappresentante dell'identità collettiva (Fernández-Salinero & Topa, 2020).

Modello concettuale integrativo

Il modello che è emerso integra caratteristiche individuali dei BS, fattori contestuali e meccanismi di influenza, suggerendo che l'identificazione organizzativa si *propaga* attraverso reti sociali in cui i Boundary Spanners fungono da vettori di identificazione, con un'efficacia modulata sia dalle loro caratteristiche individuali sia dal contesto strutturale del gruppo. In questo modello, l'identificazione organizzativa si diffonde attraverso un processo multidimensionale che include:

1. Dimensione strutturale. La posizione dei BS nella rete sociale (BS Index) influenza la loro capacità di accedere e diffondere informazioni, con un'efficacia ottimale quando combinata con un equilibrio tra connessioni interne ed esterne.

2. Dimensione identitaria. L'OID personale dei BS funge da catalizzatore primario, operando come una forza che magnetizza l'identità collettiva del gruppo verso l'identificazione organizzativa.
3. Dimensione contestuale. Le caratteristiche del gruppo (densità, varianza OID, centralità) determinano la ricettività all'influenza dei BS, creando condizioni più o meno favorevoli alla diffusione dell'identificazione.
4. Dimensione interazionale. La presenza di BS di diversi livelli crea effetti sinergici che amplificano l'impatto sull'identificazione organizzativa del gruppo.

Questo modello integrativo indica indizi di come una cornice per comprendere come i BS operino come *ponti identitari* nelle organizzazioni, facilitando non solo il flusso di informazioni, ma anche la diffusione del senso di appartenenza attraverso diversi livelli organizzativi. La loro efficacia come vettori di identificazione è determinata da una complessa interrelazione tra caratteristiche individuali e fattori contestuali, con l'OID personale che emerge in questa esplorazione come il driver principale di questa influenza.

Il modello proposto può avere implicazioni significative sia per la teoria dell'identificazione organizzativa sia per la pratica della gestione delle risorse umane, suggerendo che le organizzazioni possono strategicamente ottimizzare l'identificazione valorizzando i BS e creando contesti strutturali che ne amplificano l'influenza.

Tabella riassuntiva e considerazioni preliminari

Le sei ipotesi analizzate si articolano in due ambiti principali, in coerenza con quanto delineato nel Capitolo 1.

- L’Ambito 1 ha una funzione teorica e riguarda la dinamica tra identificazioni multilivello (WiD e OID). Le ipotesi H1 e H2, non testate empiricamente, hanno permesso di delineare la cornice teorica entro cui si inserisce l’analisi reticolare.
- L’Ambito 2 è esplorativo e operativo: indaga il ruolo dei Boundary Spanners nella costruzione dell’identità collettiva attraverso strutture reticolari. Le ipotesi H3–H6 sono state sottoposte a verifica tramite metodi di analisi di rete, correlazioni, indicatori compositi e clusterizzazione.

La seguente tabella sintetizza tutte le ipotesi di ricerca, le domande specifiche che hanno guidato l'indagine e i principali risultati emersi dall'analisi:

Tabella 1

N.	Ambiti	Ipotesi	Domanda di ricerca	Risultati
H 1	**Ambito 1**	L’equilibrio tra WiD e OID è predittore di benessere e adattamento	Come interagiscono WiD e OID nell’esperienza soggettiva?	Confermata a livello teorico. La letteratura (Cap. 2) evidenzia che un’identificazione equilibrata tra team e organizzazione migliora benessere e adattamento.
H 2		Uno sbilanciamento tra WiD e OID genera dissonanza cognitiva e comportamenti disfunzionali	L’eccessivo sbilanciamento tra i due livelli produce effetti negativi?	Confermata da fonti teoriche e casi documentati. Sbilanciamento favorisce tribalismo o alienazione. Ipotesi non testata empiricamente, ma discussa in dettaglio.

H 3	**Ambito 2**	Il BS Index individuale è positivamente correlato con l'OID personale.	Il ruolo reticolare del BS influisce sull'identificazione individuale?	Confermata. Il BS Index mostra effetto positivo e significativo ($p < 0.05$) nell'OID personale nel modello multilivello (Tab. A4).
H 4		I BS ideali influenzano l'OID a livello di team, dipartimento e organizzazione	I BS trasmettono identificazione ai colleghi?	Confermata. TIS e GAI mostrano associazioni positive con l'OID di gruppo. Trend coerenti ma non sempre significativi nei modelli. Influenza anche cross-livello.
H 5		La co-presenza di BS di diversi livelli produce effetti sinergici sull'identificazione	La diversità tra i BS nel gruppo amplifica l'identificazione?	Confermata. OID medio più alto in gruppi con mix BS medio/avanzato/élite (57.8 → 66.5 → 71.3). Supporta ipotesi di complementarità (Grafico A9).
H 6		L'effetto dei BS si manifesta anche senza legami diretti; è modulato da contesto strutturale (GAI).	I BS influenzano anche chi non è direttamente connesso?	Confermata. Nei gruppi con BS, anche i non-BS hanno OID medio più alto (+8.98). GAI correlato positivamente con OID ($r = 0.423$); supporto all'effetto contagio.

Complessivamente, i risultati confermano la validità delle ipotesi esplorative, pur nel rispetto delle limitazioni intrinseche al disegno metodologico. Nessuna delle relazioni osservate può essere interpretata in termini causali: si tratta di pattern associativi che suggeriscono direzioni promettenti per ulteriori ricerche.

La ricchezza dei dati reticolari ha consentito di costruire una rappresentazione coerente tra posizione sociale, identità percepita e effetto sistemico. I BS emergono così come agenti ecologici dell'identificazione organizzativa, il cui impatto è modulato dalla loro qualità personale e dal contesto reticolare in cui agiscono.

Questi risultati costituiscono il fondamento empirico su cui costruire le riflessioni conclusive del lavoro. Il Capitolo 4 propone una lettura integrata delle evidenze raccolte, articolando le implicazioni teoriche e pratiche della ricerca, e delineando possibili traiettorie di sviluppo per studi futuri e applicazioni organizzative.

Cap. 4. Conclusioni

Sintesi del percorso teorico e di ricerca

Il presente capitolo raccoglie e rielabora criticamente i risultati emersi nei capitoli precedenti, con l'obiettivo di restituire una sintesi coerente tra modelli teorici, evidenze empiriche e implicazioni sistemiche. Partendo dalle ipotesi formulate nei due ambiti di ricerca, si delineano ora i principali contributi della tesi alla comprensione dei processi di identificazione multilivello e del ruolo strategico dei Boundary Spanners.

L'identificazione organizzativa rappresenta un elemento fondamentale nel funzionamento delle aziende contemporanee, diventando un tema centrale negli studi sulle dinamiche organizzative e sulle relazioni di lavoro. Negli ultimi trenta anni, le organizzazioni hanno subito trasformazioni radicali nelle loro strutture e modalità operative, modificando profondamente il modo in cui i dipendenti sviluppano e mantengono il senso di appartenenza verso l'azienda e il proprio team.

La ricerca ha dimostrato che un'identificazione equilibrata con entrambi questi livelli - organizzativo e di gruppo - può generare effetti significativi sia sul benessere individuale sia sulla performance collettiva. Quando i dipendenti sperimentano un forte senso di appartenenza, si osservano maggiore motivazione, livelli più elevati di fiducia reciproca, comportamenti collaborativi spontanei e una riduzione del turnover (Riketta, 2005; Van Dick et al., 2008; Van Knippenberg, 2000).

Tuttavia, la gestione di questi processi identitari è diventata sempre più complessa a causa di fenomeni emergenti come la digitalizzazione, l'aumento della mobilità lavorativa, l'evoluzione verso strutture organizzative più flessibili e la crescente importanza della cultura aziendale. Questo scenario ha reso necessario un approfondimento delle dinamiche che regolano l'identificazione nei contesti organizzativi moderni, poiché dall'equilibrio tra senso di appartenenza al team e all'azienda può dipendere la capacità dell'organizzazione di affrontare efficacemente le sfide contemporanee.

Questo lavoro ha quindi adottato una doppia prospettiva: da un lato, un approfondimento teorico sull'identificazione multilivello (Ambito 1); dall'altro, un'analisi empirica esplorativa sui Boundary Spanners come vettori relazionali e identitari (Ambito 2).

Il percorso di ricerca sviluppato in questa tesi si è articolato in tre fasi principali.

1. Inizialmente, abbiamo esplorato il quadro teorico della Teoria dell'Identità Sociale (SIT) e della Teoria della Categorizzazione del Sé (SCT), analizzando come queste prospettive forniscano strumenti concettuali per comprendere i processi di costruzione dell'identità nei contesti organizzativi (Tajfel, H & Turner, J.C., 1986; Van Dick et al., 2008). L'applicazione di queste teorie alle dinamiche aziendali ha permesso di evidenziare come l'identificazione si sviluppi contemporaneamente a diversi livelli organizzativi, creando una struttura di "Nested Identities" che influenza atteggiamenti e comportamenti dei dipendenti (Ashforth et al., 2008; Van Dick et al., 2008).
2. Nella seconda fase, attraverso un'analisi sistematica della letteratura, abbiamo approfondito le relazioni tra identificazione di gruppo (WID) e identificazione organizzativa (OID), esplorando gli antecedenti, le conseguenze e le interazioni tra questi diversi livelli di appartenenza. Questo approfondimento ha evidenziato il ruolo cruciale dell'equilibrio tra WID e OID per il benessere organizzativo, la motivazione e la collaborazione tra team (Millward & Haslam, 2013).

3. La terza fase ha spostato l'attenzione sui Boundary Spanners (BS) indagandoli come attori chiave nei processi di identificazione. Partendo dall'osservazione che alcune figure operano come *ponti* tra diversi gruppi e livelli organizzativi, abbiamo sviluppato un approccio metodologico innovativo che integra la Social Network Analysis (SNA) con la misurazione dell'identificazione, per analizzare empiricamente il ruolo dei BS nella diffusione dell'identificazione organizzativa (Kilduff & Brass, 2010).

L'integrazione di queste diverse prospettive – teorica, analitica ed empirica – ha consentito di esplorare articolati pattern dei processi identitari nelle organizzazioni contemporanee, superando la tradizionale visione dell'identificazione come fenomeno statico e uniforme per abbracciare una concezione dinamica, multilivello e radicata nelle reti di relazioni sociali che caratterizzano i contesti aziendali moderni.

Principali risultati emersi

Dall'analisi della letteratura sulla doppia identificazione

L'analisi della letteratura ha evidenziato come l'identificazione nei contesti organizzativi sia un fenomeno complesso e multilivello, caratterizzato dall'interazione dinamica tra diverse forme di appartenenza. Il concetto di Nested Identities (NID) emerge come una chiave interpretativa fondamentale, evidenziando che i dipendenti non si identificano esclusivamente con un singolo gruppo o entità, ma sviluppano simultaneamente un senso di appartenenza a diversi livelli organizzativi, dal team di lavoro immediato fino all'organizzazione nel suo complesso (Ashforth et al., 2008).

Un risultato centrale emerso dalla letteratura riguarda il naturale disquilibrio tra identificazione di gruppo (WID) e identificazione organizzativa (OID). Diversi studi hanno evidenziato come i dipendenti tendano a sviluppare un'identificazione più forte con il proprio team rispetto all'organizzazione nel suo complesso (Millward & Haslam, 2013; van Knippenberg & van Schie, 2000). Questa tendenza è comprensibile, considerando che il team rappresenta l'ambiente sociale più immediato e concreto con cui il dipendente interagisce quotidianamente, mentre l'organizzazione nel suo insieme può costituire un'entità più astratta e distante. Questo, nella mia esperienza pratica, può significare che, mentre l’identificazione con il team è probabile nei dipendenti, l’azienda si trova nella necessità di agire attivamente per rendere possibile l’identificazione organizzativa.

La ricerca analizzata ha dimostrato che quando WID e OID sono entrambe elevate e bilanciate, si osservano effetti particolarmente positivi. Importanti studi hanno evidenziato come questa combinazione armoniosa sia associata a maggiore soddisfazione lavorativa e comportamenti extra-ruolo (Organizational Citizenship Behaviors, OCB), mentre altri autori hanno collegato questo equilibrio a minori livelli di stress e burnout. Sul piano relazionale, un'identificazione bilanciata favorisce la fiducia tra colleghi e la collaborazione intergruppo, elementi cruciali per l'efficacia organizzativa (Reade, 2001; Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017; Van Dick et al., 2008; Wu, 2021).

Tuttavia, la letteratura ha anche messo in luce i rischi derivanti da squilibri nei livelli di identificazione. Un'eccessiva identificazione con il team rispetto all'organizzazione può condurre a quello che Porck et al. definiscono *ingroup projection*, ovvero la tendenza a considerare il proprio gruppo come prototipico dell'intera organizzazione e a valutare negativamente altri gruppi (Porck &

Van Knippenberg, 2023). Questo fenomeno può accentuare le distinzioni tra gruppi, favorire il "tribalismo" e ostacolare la collaborazione interfunzionale, generando l'*effetto silos* (Wieseke et al., 2012).

All'estremo opposto, un'identificazione prevalentemente orientata all'organizzazione, se non bilanciata da una forte WID, può portare a una riduzione della creatività e della flessibilità cognitiva, favorendo il conformismo e limitando il pensiero critico (Caprar et al., 2022). In questi casi, i dipendenti potrebbero sentirsi parte di un'entità astratta senza sviluppare legami profondi con il proprio gruppo di lavoro, riducendo il supporto reciproco e la collaborazione diretta.

L'analisi condotta ha inoltre evidenziato l'importanza della *congruenza* tra diversi livelli di identificazione. Non è solo l'intensità dell'identificazione a determinare gli effetti positivi o negativi, ma anche il grado di allineamento e compatibilità tra WID e OID. Quando esiste congruenza tra queste diverse forme di appartenenza, in termini di valori, obiettivi e norme, si osservano effetti particolarmente positivi sul benessere dei dipendenti e sulle performance organizzative (Millward & Haslam, 2013).

Questi risultati sottolineano l'importanza di un approccio equilibrato alla gestione dell'identificazione nei contesti aziendali, che tenga conto della natura multilivello dell'appartenenza e promuova un'integrazione bilanciata tra le diverse identità sociali che caratterizzano l'esperienza lavorativa dei dipendenti.

Dalla ricerca empirica sui Boundary Spanners

La ricerca empirica sui Boundary Spanners (BS) ha evidenziato pattern relazionali e reticolari significativi che arricchiscono la comprensione dei meccanismi attraverso cui l'identificazione si diffonde nelle organizzazioni. Lo studio qualitativo-esplorativo ha esaminato l'influenza dei BS sull'identificazione organizzativa (OID) a livello di team, dipartimento e organizzazione, rivelando dinamiche complesse e multilivello.

Pur avendo dedicato ampio spazio alla relazione tra WID e OID nella parte teorica, l'analisi empirica si è concentrata esclusivamente sull'OID. Tuttavia, alcune evidenze indirette — come l'associazione tra densità interna e OID — suggeriscono che la WID eserciti comunque un'influenza latente, sebbene non misurata esplicitamente. Studi futuri potrebbero integrare misure dirette di WID per indagare più a fondo le sue interazioni con le dinamiche di boundary spanning.

Un primo pattern fondamentale riguarda la relazione tra posizione nella rete sociale e livello di identificazione organizzativa. L'analisi ha evidenziato una correlazione positiva e significativa ($r = 0.42$, $p < .001$) tra l'OID personale e il BS Index, calcolato come media pesata di betweenness centrality, closeness centrality e pagerank. Questo approccio metodologico integra i contributi classici sulla centralità nelle reti sociali (Klindt et al., 2024) con le teorie sull'identificazione organizzativa (Riketta, 2005), e suggerisce che il 17.6% della varianza nell'OID individuale è spiegato dalle caratteristiche di boundary spanning. l dato supporta le teorizzazioni sul ruolo delle strutture relazionali nel modellare i processi organizzativi, confermando che la posizione di snodo non è solo funzionale, ma anche identitaria. (Kilduff & Brass, 2010). Particolarmente rilevante è il fatto che l'effetto è modulato dall'equilibrio tra connessioni interne ed esterne: l'OID risulta massimo quando il BS mantiene una proporzione bilanciata (circa 50/50), in linea con quanto suggerito da Zhong et al. (2023) sull'importanza dell'equilibrio nelle attività di boundary spanning.

Il secondo risultato centrale concerne l'emersione di pattern sull'influenza multilivello dei BS sull'identificazione organizzativa. L'analisi ha rivelato correlazioni positive e significative tra il

Team Influence Score (TIS) e l'OID medio a livello di team (r = 0.378), dipartimento (r = 0.412) e organizzazione, confermando le teorie sulla gerarchia strutturata delle identità. (Ashforth et al., 2008; Van Dick et al., 2008). I BS sono stati classificati in tre livelli—medio, avanzato ed élite—in base alla combinazione di OID personale, centralità reticolare e bilanciamento delle connessioni, in linea con i contributi sulla differenziazione dei ruoli nel boundary spanning (Richter et al., 2006a; Zhao et al., 2021). Particolarmente rilevante è la differenza tra i team con BS élite e quelli senza: i primi mostrano un'OID media superiore di oltre 29 punti, confermando il ruolo delle figure altamente centrali e identificate come vettori di coesione (Haslam et al., 2003; Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017).

Questi risultati suggeriscono che, all'interno del campione analizzato, i BS appaiono associati a pattern relazionali che superano la mera funzione informativa, posizionandoli come possibili co-costruttori di significati identitari. Tuttavia, non è possibile attribuire con certezza un effetto trasformativo diretto alla loro posizione nella rete, in considerazione della natura esplorativa del disegno di ricerca.

Come anticipato nel Capitolo 3.2, la distinzione classica tra BS formali e informali è stata deliberatamente superata, a favore di un approccio continuo basato su indici reticolari e livelli di identificazione. Questa scelta permette di concepire il boundary spanning non come un attributo di ruolo, ma come una qualità emergente delle dinamiche relazionali. La classificazione in BS medio, avanzato ed élite riflette pertanto un gradiente funzionale, e non una gerarchia predefinita.

Un elemento particolarmente rilevante emerso nei dati riguarda il potenziale modulatore del contesto. I gruppi caratterizzati da alta coesione e centralità mostrano livelli di OID significativamente più elevati, suggerendo che condizioni reticolari favorevoli possano facilitare l'emergere e il consolidarsi di processi identificativi condivisi. Tale osservazione è coerente con il Common Ingroup Identity Model (Gaertner & Dovidio, 2000), secondo cui ambienti gruppali coesi possono agevolare l'espansione dell'identità oltre i confini locali. Anche in questo caso, va sottolineato che le associazioni osservate non implicano relazioni causali.

In parallelo, l'analisi suggerisce un pattern compatibile con le teorie del contagio identitario: la presenza di BS fortemente identificati sembra associarsi a un incremento dell'OID anche tra colleghi non direttamente connessi. Questa dinamica richiama concetti di modellamento sociale e di diffusione del capitale relazionale, ma non può essere interpretata come evidenza causale, mancando un disegno sperimentale o longitudinale.

Quindi, i risultati osservati sembrano convergere verso l'ipotesi che i BS possano fungere da catalizzatori nei processi di identificazione organizzativa, soprattutto quando si verifica una convergenza tra caratteristiche individuali, posizione reticolare e condizioni strutturali. Come evidenziato anche da Ostermeier et al. (2023) e Tang et al. (2018), il potenziale trasformativo del boundary spanning non risiede in un ruolo istituzionalizzato, ma nella capacità di occupare zone strategiche del campo relazionale. Questa tesi suggerisce che, in tali zone, l'identità non si dichiara: si propaga.

I risultati delle analisi complementari sulle ipotesi H4, H5 e H6 sono sintetizzati nella Tabella A5, che evidenzia il ruolo sinergico della diversità dei BS e un possibile effetto indiretto sui colleghi, mentre l'effetto cross-dipartimentale non risulta confermato.

Implicazioni teoriche e metodologiche

Questa ricerca fornisce contributi esplorativi sia sul piano teorico che metodologico, ampliando la comprensione dei processi di identificazione nei contesti organizzativi e introducendo strumenti per la loro analisi.

Sul piano teorico, uno dei contributi più rilevanti riguarda l'approfondimento del concetto di Nested Identities (NID) attraverso l'analisi del ruolo dei Boundary Spanners come mediatori tra diversi livelli identitari. Se la letteratura precedente ha ampiamente documentato l'esistenza di identificazioni multiple e stratificate nelle organizzazioni (Ashforth et al., 2008; Van Dick et al., 2008), la presente ricerca esplora i meccanismi concreti attraverso cui queste identità si influenzano reciprocamente. I risultati evidenziano pattern su come i BS fungano da *ponti identitari* che facilitano l'integrazione tra identificazione di gruppo e identificazione organizzativa, contribuendo a fornire indizi su quella che le ricerche definiscono una *gestalt identitaria* coerente (Lammers et al., 2013). Questo approfondimento si allinea con le teorizzazioni sull'importanza delle relazioni interpersonali nella costruzione dell'identità sociale, estendendole alla dimensione intergruppale (Sluss & Ashforth, 2007).

L'integrazione tra Teoria dell'Identità Sociale e analisi delle reti sociali può permettere di superare una visione statica dell'identificazione per abbracciare una concezione dinamica, radicata nelle strutture relazionali. Questo approccio risponde allo stimolo della ricerca per una maggiore integrazione tra teorie psicosociali e analisi strutturali, e si allinea con le prospettive sull'influenza delle posizioni di rete sulle percezioni organizzative (Kilduff & Brass, 2010). I risultati dell'esplorazione confermano che l'identificazione non è semplicemente un attributo psicologico individuale, ma un fenomeno socialmente costruito che emerge e si diffonde attraverso le reti di relazioni (Fernández-Salinero & Topa, 2020; Reade, 2001).

La correlazione negativa tra densità delle connessioni interne e livello di identificazione organizzativa fornisce indizi che supportano le ipotesi teoriche sui rischi di un'eccessiva identificazione con il gruppo locale (Millward & Haslam, 2013). Questo risultato arricchisce la comprensione delle tensioni tra diverse identità sociali nei contesti organizzativi, offrendo una spiegazione strutturale al fenomeno del *tribalismo* e dell'*effetto silos* (van Knippenberg & van Schie, 2000).

Sul piano metodologico, un contributo potenzialmente rilevante di questo studio è lo sviluppo del Boundary Spanning Index (BS Index), proposto come strumento esplorativo per superare la tradizionale visione binaria del boundary spanning. Questo indice, costruito integrando diverse metriche di centralità (betweenness, closeness, pagerank) secondo l'approccio suggerito da Wasserman & Faust (1994), mira a offrire una rappresentazione più sfumata e continua del potenziale di spanning nei contesti organizzativi (Wasserman & Faust, 1994).

L'intento non è quello di proporre una misura definitiva o universalmente valida, ma di esplorare una possibile via di quantificazione, in linea con le critiche della letteratura alle classificazioni dicotomiche (Ostermeier et al., 2023; Tang et al., 2018), e con la visione del boundary spanning come fenomeno multidimensionale e distribuito (Burt, 2004). Il BS Index proposto in questa ricerca va quindi inteso come un primo tentativo operativo, suscettibile di revisioni e validazioni in studi futuri.

Un ulteriore contributo esplorativo riguarda la proposta di una soglia di equilibrio relazionale ottimale tra connessioni interne ed esterne. I dati osservati suggeriscono che una distribuzione vicina al 50/50 possa essere associata a una maggiore efficacia dei BS nel favorire l'identificazione

organizzativa, in linea con l'ipotesi sul ruolo cruciale dell'equilibrio nelle attività di spanning (Tushman & Scanlan, 1981). Va tuttavia sottolineato che tale proporzione non costituisce una soglia prescrittiva, ma una configurazione ricorrente individuata all'interno del campione analizzato, che richiede ulteriori approfondimenti per essere generalizzata.

In questa stessa direzione si collocano i due indici sperimentali sviluppati nello studio: il Team Influence Score (TIS) e il Group Amplification Index (GAI). Questi strumenti, costruiti in chiave esplorativa, integrano dimensioni individuali, relazionali e strutturali per rappresentare il potenziale combinato di influenza dei BS nei gruppi.

La logica che li ispira si avvicina a quanto auspicato da Kilduff & Brass (2010), che sottolineano la necessità di modelli analitici in grado di combinare livelli diversi di analisi. Anche in questo caso, l'obiettivo non è proporre misure definitive, ma offrire strumenti interpretativi preliminari, utili per orientare future analisi empiriche più strutturate.

Il modello interpretativo dell'influenza dei BS sull'identificazione proposto in questa ricerca rappresenta un primo passo per l'avanzamento teorico sul tema. Questo modello integra tre dimensioni fondamentali: strutturale (posizione nella rete), identitaria (OID personale) e contestuale (caratteristiche del gruppo), offrendo una visione complessa e articolata dei meccanismi attraverso cui l'identificazione si diffonde nelle organizzazioni. Tale approccio multilivello risponde alla richiesta di una comprensione più sfumata dei processi identitari nei contesti organizzativi e si allinea con le prospettive di sul ruolo strategico delle figure di collegamento nella costruzione dell'identità collettiva (Haslam & Ellemers, 2011).

Le implicazioni teoriche e metodologiche di questa ricerca si possono estendere oltre il campo specifico degli studi sull'identificazione organizzativa, offrendo contributi potenzialmente rilevanti per aree di ricerca affini come la leadership, la gestione del cambiamento e lo sviluppo organizzativo. L'enfasi sull'equilibrio relazionale e sull'importanza del contesto strutturale risuona, ad esempio, con le teorie della leadership complessa (Buhl et al., 2012) e con gli approcci sistemici allo sviluppo organizzativo (R. Cross et al., 2003), suggerendo feconde direzioni per future integrazioni interdisciplinari.

Sintesi delle implicazioni teorico-metodologiche

L'insieme delle evidenze teoriche ed empiriche raccolte nel presente lavoro suggerisce la possibilità di integrare la teoria dell'identificazione organizzativa con l'approccio reticolare, superando la tradizionale dicotomia tra dimensione individuale e struttura sociale.

Da un lato, i Boundary Spanners emergono come figure che incarnano una forma di identificazione "diffusa", in grado di propagarsi attraverso configurazioni relazionali complesse. Dall'altro, le condizioni contestuali (coesione, centralità, equilibrio reticolare) appaiono come modulatori dell'efficacia identitaria. La proposta del BS Index e degli indicatori compositi (TIS, GAI) rappresenta un contributo metodologico che può consentire di leggere l'identificazione non più come esito, ma come processo distribuito.

In termini teorici, la tesi offre uno schema multilivello di interpretazione, in cui l'identificazione è co-determinata da:

1. caratteristiche individuali (es. OID soggettiva),
2. posizione reticolare,
3. struttura del contesto di gruppo.

L’approccio adottato non pretende di offrire un modello causale definitivo, ma una lente di lettura dinamica, capace di cogliere la natura generativa dell’identificazione nelle organizzazioni. In questo senso, la figura del BS non va intesa come un ruolo fisso, ma come un effetto emergente dell’ecologia organizzativa.

Implicazioni pratiche per le aziende

I risultati di questa ricerca offrono numerosi spunti per le organizzazioni interessate a migliorare i processi di identificazione e a creare ambienti di lavoro più coesi ed efficaci. L'analisi del ruolo dei Boundary Spanners come vettori dell'identificazione organizzativa può indicare strategie concrete che le aziende possono implementare.

Identificazione e valorizzazione strategica dei BS

Un primo ambito di intervento riguarda l'identificazione e la valorizzazione strategica dei BS. Le organizzazioni possono utilizzare strumenti di Social Network Analysis per mappare le reti informali e individuare i dipendenti che fungono da connettori tra diversi gruppi (R. Cross et al., 2003). Questo approccio consente di riconoscere non solo i BS formali, identificabili attraverso l'organigramma ufficiale, ma anche quelli informali che emergono spontaneamente dalle dinamiche relazionali quotidiane.

Una volta identificati, i BS dovrebbero essere valorizzati sia formalmente che informalmente. Sul piano formale, le aziende potrebbero istituire programmi di riconoscimento che premiano le attività di collegamento e facilitazione, includendo questi comportamenti nei sistemi di valutazione delle performance (Porck & Van Knippenberg, 2023). Sul piano informale, è importante legittimare e supportare il tempo dedicato dai BS alle attività di networking e mediazione, riconoscendone il valore strategico per l'organizzazione (van Meerkerk & Edelenbos, 2021).

La mia esperienza pratica maturata in contesti aziendali diversi ha dimostrato l'efficacia di interventi come l'istituzione di gruppi di lavoro trasversali, con obiettivi di miglioramento generale, che riuniscono dipendenti di diverse funzioni orientati ad obiettivi generale comuni. Queste iniziative non solo facilitano lo scambio di conoscenze tecniche, ma creano anche opportunità per l'emergere di BS naturali che, attraverso la partecipazione a queste comunità, sviluppano reti di relazioni più ampie e bilanciate.

Creazione di contesti amplificanti

Questa ricerca esplorativa ha evidenziato il ruolo cruciale del contesto strutturale nell'amplificare l'influenza dei BS sull'identificazione organizzativa. Le aziende possono creare deliberatamente condizioni che favoriscono questa influenza, agendo su diverse leve:

- Promozione dell'equilibrio ottimale delle connessioni: dalla nostra analisi viene una conferma che le organizzazioni dovrebbero facilitare un equilibrio ottimale (circa 50/50) tra connessioni interne ed esterne per i BS, ad esempio attraverso la rotazione temporanea dei ruoli, il coinvolgimento in progetti interfunzionali e la creazione di spazi fisici e virtuali che favoriscano l'interazione tra membri di team diversi (Millward et al., 2007).

- Riduzione della varianza nell'identificazione: i team con bassa varianza nell'OID (alta coerenza identitaria) sono apparsi più ricettivi all'influenza dei BS. Le aziende possono lavorare per ridurre questa varianza attraverso pratiche di socializzazione condivise, comunicazione coerente dei valori aziendali e iniziative che promuovono una visione comune dell'identità organizzativa (Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017).
- Creazione di strutture di team ottimali: questa ricerca ha mostrato che la densità interna delle connessioni di gruppo influenza la ricettività all'identificazione organizzativa. Le aziende dovrebbero evitare la creazione di team eccessivamente isolati e autorefernziali, favorendo invece strutture più aperte e interconnesse con altri gruppi aziendali (Porck & Van Knippenberg, 2023).

L'esperienza sul campo ha dimostrato l'efficacia di approcci come l'istituzione di momenti *rituali* di incontro tra team, in cui i membri di un gruppo presentano i loro progetti e sfide ad altri gruppi, invitando feedback e suggerimenti. Queste pratiche non solo migliorano la qualità delle soluzioni, ma creano anche occasioni per la costruzione di relazioni che trascendono i confini funzionali.

Gestione dell'equilibrio identitario

Un elemento centrale emerso sia dall'analisi della letteratura che dalla ricerca empirica riguarda l'importanza per le aziende di gestire consapevolmente l'equilibrio tra identificazione di team e identificazione organizzativa. Le aziende possono adottare diverse strategie per promuovere questo equilibrio:

- Creazione e valorizzazione di obiettivi sovraordinati: l'introduzione di obiettivi che richiedono la collaborazione tra diversi team può favorire un riallineamento delle identificazioni locali verso un'identità organizzativa più ampia, secondo l'approccio sviluppato nel Common Ingroup Identity Model (Gaertner & Dovidio, 2000).
- Sistemi di misurazione e incentivazione multilivello: i sistemi che valutano e premiano non solo le performance individuali o di team, ma anche il contributo alla collaborazione intergruppo e agli obiettivi organizzativi complessivi, promuovono un'identificazione più bilanciata (Reade, 2001).
- Comunicazione strategica dell'identità organizzativa: una comunicazione interna che enfatizzi sia i valori dell'organizzazione nel suo complesso sia il contributo distintivo di ciascun team può favorire un'integrazione armoniosa tra diverse appartenenze identitarie (Wu, 2021).

Nella mia personale pratica organizzativa, si è dimostrato particolarmente efficace l'approccio *top-down collaborativo*, in cui gli obiettivi strategici vengono progressivamente declinati ai vari livelli aziendali attraverso un processo partecipativo che coinvolge i dipendenti nella definizione degli obiettivi operativi, con l'unico vincolo della coerenza con gli obiettivi di livello superiore. Questo aumenta simultaneamente il senso di autonomia e l'allineamento con la visione aziendale.

Interventi mirati per diversi livelli di BS

La classificazione dei BS in tre livelli (medio, avanzato, élite) suggerisce la necessità di interventi differenziati per massimizzare l'impatto di ciascun tipo di BS:

- **BS medi (livello team):** per queste figure, focalizzate principalmente sul team di appartenenza, le aziende dovrebbero investire nello sviluppo di competenze comunicative e nella conoscenza approfondita dei valori e della vision organizzativa, per aiutarli a tradurre efficacemente questi elementi al livello del team.
- **BS avanzati (livello dipartimento):** questi BS beneficerebbero di opportunità strutturate per ampliare la loro rete di relazioni a livello dipartimentale, ad esempio attraverso il coinvolgimento in gruppi di lavoro trasversali o in comunità di pratica interfunzionali.
- **BS élite (livello organizzativo):** per massimizzare l'impatto di queste figure chiave, le aziende dovrebbero considerarli come partner strategici nei processi di cambiamento e innovazione, coinvolgendoli attivamente nella definizione e comunicazione dell'identità organizzativa (Haslam & Ellemers, 2011; Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017). L'esperienza dunque ha mostrato che i BS élite possono svolgere un ruolo particolarmente prezioso nei processi di trasformazione aziendale, agendo come *ambasciatori del cambiamento* che aiutano a tradurre le nuove direzioni strategiche in termini significativi per i loro gruppi di appartenenza, riducendo le resistenze e facilitando l'adozione di nuove pratiche.

Utilizzo della SNA come strumento diagnostico

Infine, questa ricerca suggerisce l'utilità della Social Network Analysis come strumento diagnostico per monitorare e ottimizzare le reti sociali aziendali. Le organizzazioni potrebbero implementare analisi periodiche delle reti informali per:

- Identificare potenziali silos organizzativi: gruppi con alta densità interna e limitate connessioni esterne che rischiano di sviluppare un'eccessiva identificazione locale.
- Valutare l'efficacia delle iniziative di integrazione: misurare l'evoluzione delle connessioni tra team diversi in risposta a specifici interventi organizzativi.
- Individuare gap nella distribuzione dei BS: aree dell'organizzazione con carenza di BS che potrebbero beneficiare di interventi mirati.
- Monitorare l'impatto dei BS sull'identificazione: tracciare nel tempo la relazione tra la presenza di BS e i livelli di identificazione a diversi livelli organizzativi.
- Valutare l’efficacia nell’identificazione organizzativa e nella capacità di boundary spanning dei BS formali.

L'implementazione di queste strategie richiede un approccio integrato che coinvolga diverse funzioni aziendali, dalla gestione delle risorse umane alla leadership di linea, dalla comunicazione interna allo sviluppo organizzativo. La creazione di un ambiente che valorizzi il boundary spanning dei dipendenti e promuova un'identificazione equilibrata non è solo una questione di interventi isolati, ma richiede un cambiamento culturale che riconosca il valore strategico delle connessioni e dell'appartenenza a diversi livelli organizzativi (van Knippenberg & Hogg, 2003).

Limitazioni della ricerca e direzioni future

Nonostante i contributi teorici e pratici di questa ricerca, è importante riconoscerne le limitazioni metodologiche e concettuali, che possono suggerire promettenti direzioni per studi futuri.

Limitazioni metodologiche

La principale limitazione metodologica riguarda la natura qualitativa-esplorativa dello studio. Sebbene questo approccio abbia consentito l'emersione di pattern connessi alle dinamiche di identificazione in relazione ai Boundary Spanners, la sua stessa natura impedisce la possibilità di stabilire relazioni causali definitive tra le variabili esaminate. L'assenza di un disegno sperimentale o quasi-sperimentale non permette di determinare con certezza se i BS causino direttamente un aumento dell'identificazione organizzativa o se, viceversa, elevati livelli di identificazione favoriscano l'emergere di attività di boundary spanning (Podsakoff et al., 2003).

La natura trasversale della ricerca rappresenta un'ulteriore limitazione significativa. Lo studio ha fornito una *fotografia* delle relazioni tra BS e identificazione in un momento specifico, senza poterne osservare l'evoluzione nel tempo. Questa caratteristica impedisce di valutare la stabilità temporale dell'influenza dei BS e la direzione dei processi di influenza, aspetti che richiederebbero un disegno longitudinale (Meyer et al., 2016; Riketta, 2005).

La specificità del contesto organizzativo analizzato solleva evidenti questioni di generalizzabilità dei risultati. La ricerca è stata condotta in un'unica organizzazione con una cultura e struttura particolari, e non è quindi scontato che i pattern identificati si manifestino con le stesse caratteristiche in contesti organizzativi diversi. Differenze settoriali, dimensionali o culturali potrebbero influenzare significativamente tanto le dinamiche di boundary spanning quanto i processi di identificazione (Gleibs & Alvarado, 2019).

Come detto, il presente lavoro si basa su un disegno trasversale e non longitudinale, e su dati preesistenti raccolti in un'unica rilevazione. Questo comporta una limitazione nella possibilità di trarre inferenze causali, in quanto le relazioni osservate tra caratteristiche dei BS, struttura dei gruppi e livelli di OID vanno interpretate come associazioni esplorative, non deterministiche.

Tali scelte metodologiche sono tuttavia coerenti con la natura qualitativo-esplorativa dello studio, il cui obiettivo primario è quello di individuare pattern relazionali, formulare ipotesi operative e costruire una base per future analisi longitudinali o sperimentali.

L'uso di dati di rete, per quanto ricco sul piano strutturale, comporta inoltre una visione limitata al punto di vista relazionale, e non consente di integrare dimensioni legate a vissuti individuali, percezioni soggettive o mutamenti nel tempo.

Queste limitazioni delineano con chiarezza il perimetro entro cui leggere i risultati, che non vanno intesi come generalizzabili ma come strumenti per generare consapevolezza e orientare ricerche future più robuste e controllate.

Sebbene l'utilizzo della Social Network Analysis rappresenti un punto di forza metodologico, anche questo approccio presenta limitazioni intrinseche. In particolare, la definizione dei confini della rete e la scelta delle metriche di centralità possono influenzare significativamente i risultati dell'analisi. Inoltre, la ricerca si è concentrata principalmente sulla struttura formale delle relazioni, senza approfondire adeguatamente la qualità e l'intensità dei legami, che potrebbero modulare l'efficacia dei BS come vettori dell'identificazione (Wasserman & Faust, 1994).

La classificazione dei BS in tre livelli (medio, avanzato, élite), sebbene sensata all'interno di questo contesto, potrebbe sollevare questioni sull'arbitrarietà delle soglie utilizzate. Tuttavia, è importante evidenziare che questa ricerca ha incluso delle analisi di sensibilità, testando diverse soglie di classificazione e verificando la stabilità dei risultati attraverso vari strumenti analitici. Questo

approccio ha permesso di determinare quali pattern emergessero consistentemente, confermando la solidità delle classificazioni adottate indipendentemente da variazioni minori nei cut-off percentili.

Questioni irrisolte e direzioni future

Diverse questioni sembrano meritare approfondimenti in ricerche future. Un primo aspetto riguarda i meccanismi causali specifici attraverso cui i BS influenzano l'identificazione dei colleghi. Sebbene questa ricerca abbia evidenziato correlazioni significative, non ha chiarito che in minima parte i processi psicologici e sociali sottostanti. Studi futuri potrebbero integrare metodologie qualitative, come interviste approfondite o focus group, per esplorare come i BS costruiscano e diffondano narrativa e significati identitari all'interno delle organizzazioni (Cornelissen et al., 2007).

Un'area particolarmente promettente per la ricerca futura riguarda gli studi longitudinali sull'influenza dei BS. Questo approccio consentirebbe di:

- Analizzare come l'efficacia dei BS evolva nel tempo
- Valutare l'impatto di cambiamenti organizzativi sulla struttura e sul ruolo delle reti di BS
- Determinare la direzione causale delle relazioni tra boundary spanning e identificazione
- Esaminare la stabilità temporale dell'equilibrio 50/50 tra connessioni interne ed esterne

L'esplorazione dei moderatori individuali dell'efficacia dei BS rappresenta un'altra importante direzione di ricerca. Caratteristiche personali come stili comunicativi, intelligenza emotiva, apertura all'esperienza o prestigio percepito potrebbero influenzare significativamente la capacità dei BS di fungere da vettori dell'identificazione (Shamir et al., 1993; Wu, 2021). Comprendere questi fattori permetterebbe alle organizzazioni di identificare e sviluppare più efficacemente i potenziali BS.

Un ulteriore aspetto che merita approfondimento riguarda il potenziale *lato oscuro* del boundary spanning. La ricerca ha evidenziato prevalentemente gli effetti positivi dei BS sull'identificazione, ma future indagini potrebbero esplorare condizioni in cui questa influenza diventa problematica, ad esempio quando:

- I BS promuovono un'identificazione eccessiva che limita il pensiero critico
- L'attività di boundary spanning genera sovraccarico informativo o conflitti di ruolo
- Si creano disequilibri di potere legati al controllo dell'informazione
- Emergono tensioni tra BS formali e informali per il controllo dei flussi informativi (Caprar et al., 2022).

La ricerca futura dovrebbe inoltre ampliare l'orizzonte comparativo, esaminando come i processi di identificazione e il ruolo dei BS varino in contesti organizzativi diversi. Studi cross-settoriali, cross-culturali o su organizzazioni con diverse strutture (gerarchiche vs. piatte, tradizionali vs. innovative) potrebbero rivelare pattern differenziati e condizioni contingenti che modulano l'efficacia dei BS come vettori dell'identificazione (Cremers & Curșeu, 2023).

Un tema particolarmente attuale riguarda l'evoluzione del boundary spanning nell'era del lavoro ibrido e remoto. La digitalizzazione e la virtualizzazione delle relazioni lavorative pongono sfide significative per i processi di identificazione e per le attività di collegamento tra gruppi. Ricerche future potrebbero esplorare:

- Come i BS operino in contesti virtuali rispetto a quelli fisici.
- L'impatto delle tecnologie digitali sui processi di identificazione.

- Strategie efficaci per mantenere un equilibrio ottimale tra connessioni interne ed esterne in contesti di lavoro distribuito.
- Il ruolo dei BS nella creazione di un senso di appartenenza in team geograficamente dispersi.

Infine, un'area di ricerca che può emergere riguarda l'integrazione tra boundary spanning e leadership dell'identità. Studi futuri potrebbero esaminare più approfonditamente come i leader formali che adottano comportamenti di boundary spanning influenzino l'identificazione dei loro team, e come la leadership dell'identità (Haslam & Ellemers, 2011) possa essere potenziata attraverso strategie di networking e connessione interfunzionale.

Queste direzioni di ricerca non solo contribuirebbero ad arricchire la comprensione teorica dei processi di identificazione nei contesti organizzativi, ma fornirebbero anche indicazioni pratiche più precise per le organizzazioni interessate a ottimizzare le proprie reti sociali e a rafforzare il senso di appartenenza a diversi livelli strutturali.

Conclusioni

Questa tesi ha esplorato in profondità le dinamiche di identificazione organizzativa (OID) e di gruppo (WiD) nei contesti aziendali, analizzandone i meccanismi, le implicazioni e i fattori che ne influenzano lo sviluppo. Partendo dalla Teoria dell'Identità Sociale (SIT) e dalla Teoria della Categorizzazione del Sé (STC), abbiamo esplorato come i processi di identificazione non siano statici né automatici, ma risultino modellati da una serie di variabili organizzative, relazionali e individuali. La ricerca svolta ha evidenziato che un equilibrio tra identificazione con il team e identificazione con l'organizzazione è fondamentale per garantire un ambiente di lavoro coeso e per favorire il benessere e la performance dei dipendenti.

Il percorso di ricerca si è sviluppato attraverso un'integrazione tra teoria e pratica, con l'obiettivo di fornire un contributo non solo alla letteratura accademica, ma anche alla gestione organizzativa. Da un lato, la tesi ha offerto un approfondimento teorico sull'identificazione organizzativa, proponendo un modello che combina le prospettive della SIT e della STC con l'analisi delle reti sociali aziendali (Millward & Haslam, 2013). Dall'altro, attraverso lo studio sui Boundary Spanners, ha delineato strumenti concreti per comprendere e ottimizzare le dinamiche di identificazione nelle aziende, suggerendo strategie per rafforzare il senso di appartenenza e migliorare il clima e il benessere lavorativo (Gleibs & Alvarado, 2019; Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017; Wu, 2021).

Un elemento centrale che emerge dall'analisi della letteratura svolta riguarda la complementarità tra OID e WID. I due livelli di identificazione non si escludono a vicenda, come si potrebbe pensare in un modello rigido di categorizzazione sociale, ma interagiscono costantemente, rafforzandosi o indebolendosi in funzione delle condizioni organizzative (Ashforth et al., 2008; Van Dick et al., 2008). Una forte identificazione con l'organizzazione può spingere il dipendente a sentirsi parte di un progetto aziendale più ampio e a orientare il proprio comportamento verso obiettivi comuni. Tuttavia, un alto livello di identificazione con il team di lavoro può favorire il senso di coesione e supporto reciproco, migliorando la qualità della collaborazione quotidiana (Tüzün et al., 2018).

La ricerca esplorativa sui Boundary Spanners ha rivelato alcuni pattern e ipotesi innovative. In particolare, è emerso che i BS possono essere considerati veri e propri *vettori di identificazione*, capaci di trasmettere il loro senso di appartenenza organizzativa ai gruppi in cui operano. La forte correlazione (0.620) tra l'OID personale dei BS e l'OID medio dei loro gruppi suggerisce un effetto di contagio identitario che trascende il semplice trasferimento di informazioni, risuonando con i

contributi) sull'influenza delle figure di riferimento nella definizione dell'identità collettiva (Haslam et al., 2003). Inoltre, la ricerca ha messo in luce un fenomeno che merita di essere approfondito: è stata rilevata una correlazione negativa (-0.377) tra la densità delle connessioni interne dei gruppi e il loro livello di identificazione organizzativa, suggerendo che i gruppi più coesi al loro interno tendono a sviluppare una minore identificazione con l'organizzazione nel suo complesso. Questo risultato fornisce un'evidenza empirica ai rischi, già teorizzati nella letteratura (Millward & Haslam, 2013), di un'eccessiva identificazione con il team a discapito dell'identificazione organizzativa.

L'applicazione della SIT ai contesti organizzativi contemporanei emerge come un approccio particolarmente interessante, capace di illuminare dinamiche spesso trascurate dalle tradizionali teorie del management. In un'epoca caratterizzata da strutture organizzative sempre più fluide, modalità di lavoro ibride e identità professionali in rapida evoluzione, comprendere come i dipendenti costruiscano e mantengano il senso di appartenenza diventa una competenza strategica per le aziende. La SIT, con la sua enfasi sui processi psicologici di categorizzazione sociale, confronto intergruppi e ricerca di distintività positiva, offre un quadro interpretativo particolarmente adatto a queste sfide contemporanee (van Knippenberg & Hogg, 2003).

Le organizzazioni dispongono oggi di una variegata *cassetta degli attrezzi* per promuovere un'identificazione equilibrata a diversi livelli. I Boundary Spanners rappresentano certamente uno strumento potente, ma non l'unico. La ricerca teorica ha evidenziato l'importanza di pratiche come la definizione di obiettivi sovraordinati che trascendono i confini funzionali (Gaertner & Dovidio, 2000), l'implementazione di sistemi di valutazione e incentivazione che valorizzano tanto la performance di team quanto il contributo agli obiettivi organizzativi (Reade, 2001), e la creazione di narrazioni organizzative che integrano le identità locali in una visione condivisa più ampia (Cornelissen et al., 2007; Lammers et al., 2013).

Un altro strumento essenziale per le organizzazioni riguarda la gestione strategica delle reti sociali. La Social Network Analysis non è solo un metodo di ricerca, ma può diventare uno strumento diagnostico e operativo per identificare gap relazionali, monitorare l'emergere di silos organizzativi e progettare interventi mirati per ottimizzare le strutture di connessione (Ibarra & Andrews, 1993). Le aziende che sanno mappare e gestire le proprie reti informali possono favorire un boundary spanning più efficace e un migliore equilibrio tra diverse identità sociali.

La leadership rappresenta un ulteriore fattore determinante per l'identificazione equilibrata. Il modello della leadership dell'identità (Steffens, Haslam, Schuh, Jetten, & Van Dick, 2017) suggerisce che i leader efficaci non gestiscono semplicemente le identità esistenti, ma contribuiscono attivamente a plasmarle, definendo il "noi", incarnando ciò che "noi" rappresentiamo, e facendo progredire gli interessi del "noi" collettivo. Leader consapevoli dell'importanza dell'identificazione possono contribuire significativamente a creare un ambiente in cui i dipendenti si sentano simultaneamente membri valorizzati del proprio team e parte integrante dell'organizzazione nel suo complesso.

In conclusione, questa tesi ha mostrato che l'identificazione nei contesti aziendali è un fenomeno complesso, che coinvolge dinamiche individuali, di gruppo e organizzative. La sua gestione consapevole può portare a benefici significativi in termini di benessere, fiducia e performance aziendale. Le aziende che investono nella costruzione di un'identificazione solida e bilanciata possono non solo migliorare la coesione interna, ma anche rafforzare la propria competitività e capacità di adattamento in un contesto di lavoro in continua evoluzione.

La ricerca sui Boundary Spanners come vettori dell'identificazione ha fornito un contributo a questa comprensione, evidenziando l'importanza delle strutture relazionali nella diffusione del senso di appartenenza. Tuttavia, è essenziale ricordare che i BS operano all'interno di un sistema

organizzativo più ampio, in cui molteplici fattori - dalla cultura aziendale alla leadership, dai sistemi di ricompensa alla struttura fisica degli spazi di lavoro - interagiscono per modellare le identità sociali.

Una delle indicazioni principali che emergono da questa ricerca è che l'identificazione organizzativa non è un sottoprodotto casuale delle interazioni lavorative, ma una risorsa strategica che può e deve essere gestita consapevolmente. Un'identificazione equilibrata, che integri armoniosamente appartenenza al team e connessione con l'organizzazione nel suo complesso, rappresenta una leva per migliorare tanto il benessere individuale quanto l'efficacia collettiva. In un mondo del lavoro sempre più frammentato e complesso, la capacità di coltivare questo equilibrio identitario potrebbe rivelarsi uno dei più importanti vantaggi competitivi per le organizzazioni del futuro.

Bibliografia

Abbasi, A., & Hossain, L. (2013). Hybrid Centrality Measures for Binary and Weighted Networks. In R. Menezes, A. Evsukoff, & M. C. González (A c. Di), *Complex Networks* (pp. 1–7). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30287-9_1

Alexander Haslam, S. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (p. 306). Scopus. https://doi.org/10.4135/9781446278819

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325–374. https://doi.org/10.1177/0149206308316059

Ashforth, B. E. & Mael F. (1986). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20–39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, *47*(4), 644–675. https://doi.org/10.2307/3094912

Bartunek, J. M. (2011). What Has Happened to Mode 2? *British Journal of Management*, *22*(3), 555–558. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00773.x

Buhl, H. U., Fridgen, G., König, W., Röglinger, M., & Wagner, C. (2012). Where's the competitive advantage in strategic information systems research? Making the case for boundary-spanning research based on the German business and information systems engineering tradition. *Journal of Strategic Information Systems*, *21*(2), 172–178. Scopus. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.05.003

Burbach, M. E., Eaton, W. M., & Delozier, J. L. (2023). Boundary spanning in the context of stakeholder engagement in collaborative water management. *Socio-Ecological Practice Research*, *5*(1), 79–92. Scopus. https://doi.org/10.1007/s42532-023-00138-w

Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, *110*(2), 349–399. https://doi.org/10.1086/421787

Caprar, D. V., Walker, B. W., & Ashforth, B. E. (2022). The Dark Side of Strong Identification in Organizations: A Conceptual Review. *Academy of Management Annals*, *16*(2), 759–805. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0338

Cardador, M. T., & Pratt, M. G. (2006). Identification management and its bases: Bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 174–184. Scopus. https://doi.org/10.1177/0092070305284984

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, *18*(SUPPL. 1), S1–S16. Scopus. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x

Cremers, E. E., & Curșeu, P. L. (2023). Mind the (identification) gap: Foci in multiteam systems and their impact on innovative work behaviours. *Systems Research and Behavioral Science*. Scopus. https://doi.org/10.1002/sres.2978

Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding how Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Business Press.

Cross, R., Parker, A., & Sasson, L. (2003). *Networks in the Knowledge Economy*. Oxford University Press.

de Toni, A. F., & Nonino, F. (2010). The key roles in the informal organization: A network analysis perspective. *The Learning Organization*, *17*(1), 86–103. https://doi.org/10.1108/09696471011008260

Drach-Zahavy, A. (2011). Interorganizational teams as boundary spanners: The role of team diversity, boundedness, and extrateam links. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(1), 89–118. https://doi.org/10.1080/13594320903115936

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, *39*(2), 239. https://doi.org/10.2307/2393235

Eisenbeiss, K. K., & Otten, S. (2008). When do employees identify? An analysis of cross-sectional and longitudinal predictors of training group and organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, *38*(8), 2132–2151. Scopus. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00384.x

Fernández-Salinero, S., & Topa, G. (2020). Intergroup discrimination as a predictor of conflict within the same organization. The role of organizational identity. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, *10*(1). Scopus. https://doi.org/10.3390/ejihpe10010001

Freeman, A., & Koçak, Ö. (2023). Designing inclusive organizational identities. *Journal of Organization Design*, *12*(4), 177–193. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00150-0

Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. Psychology Press.

Gleibs, I. H., & Alvarado, A. L. (2019). The Impact of Non-Standard Work Arrangements and Communication Climate on Organisational and Team Identification and Work-Related Outcomes Amongst Millennials in Chile and the UK. *Social Psychological Bulletin*, *14*(3). Scopus. https://doi.org/10.32872/spb.v14i3.35320

Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimpshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2022). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, *107*(5), 795–830.

https://doi.org/10.1037/apl0000941

Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social Identity in Industrial and Organizational Psychology: Concepts, Controversies and Contributions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (A c. Di), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005* (1ª ed., pp. 39–118). Wiley. https://doi.org/10.1002/0470029307.ch2

Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2011). Identity Processes in Organizations. In S. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (A c. Di), *Handbook of Identity Theory and Research* (pp. 715–744). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7988-9_30

Haslam, S. A., Postmes, T., & Ellemers, N. (2003). More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*, *14*(4), 357–369. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00384.x

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, *54*(4), 779–796. https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870139

Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1987). Intergroup behaviour, self-stereotyping and the salience of social categories. *British Journal of Social Psychology*, *26*(4), 325–340. https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.1987.tb00795.x

Ibarra, H., & Andrews, S. B. (s.d.). *Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proxinnity on Employee Perceptions*.

Jetten, J., O'Brien, A., & Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, *41*(2), 281–297. Scopus. https://doi.org/10.1348/014466602760060147

Kesebir, S. (2011). The Superorganism Account of Human Sociality: How and When Human Groups are Like Beehives. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1933734

Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational Social Network Research: *Core Ideas and Key Debates*. *Academy of Management Annals*, *4*(1), 317–357. https://doi.org/10.5465/19416520.2010.494827

Klindt, M. P., Baadsgaard, K., & Jørgensen, H. (2024). Boundary spanning and partnership performance: Bringing the structural perspective into the game. *Public Management Review*, *26*(10), 2776–2801. Scopus. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2197914

Lammers, J. C., Atouba, Y. L., & Carlson, E. J. (2013). Which Identities Matter? A Mixed-Method Study of Group, Organizational, and Professional Identities and Their Relationship to Burnout. *Management Communication Quarterly*, *27*(4), 503–536. Scopus. https://doi.org/10.1177/0893318913498824

Landherr, A., Friedl, B., & Heidemann, J. (2010). A Critical Review of Centrality Measures in Social Networks. *Business & Information Systems Engineering*, *2*(6), 371–385. https://doi.org/10.1007/s12599-010-0127-3

Leifer, R., & Huber, G. P. (1977). Relations Among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior. *Administrative Science Quarterly*, *22*(2),

235. https://doi.org/10.2307/2391958

Long, J. C., Cunningham, F. C., & Braithwaite, J. (2013). Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: A systematic review. *BMC Health Services Research*, *13*(1), 158. https://doi.org/10.1186/1472-6963-13-158

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*(2), 103–123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Marks, A., & Lockyer, C. (2005). Debugging the system: The impact of dispersion on the identity of software team members. *International Journal of Human Resource Management*, *16*(2), 219–237. Scopus. https://doi.org/10.1080/0958519042000311417

Maxwell, J. A. (2012). *A Realist Approach for Qualitative Research*. SAGE.

Mell, J. N., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Heugens, P. P. M. A. R. (2022). From Boundary Spanning to Intergroup Knowledge Integration: The Role of Boundary Spanners' Metaknowledge and Proactivity. *Journal of Management Studies*, *59*(7), 1723–1755. Scopus. https://doi.org/10.1111/joms.12797

Meyer, S. R., Levesque, V. R., Bieluch, K. H., Johnson, M. L., McGreavy, B., Dreyer, S., & Smith, H. (2016). Sustainability science graduate students as boundary spanners. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, *6*(2), 344–353. Scopus. https://doi.org/10.1007/s13412-015-0313-1

Millward, L. J., & Haslam, S. A. (2013). Who are we made to think we are? Contextual variation in organizational, workgroup and career foci of identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(1), 50–66. Scopus. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02065.x

Millward, L. J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Putting employees in their place: The impact of hot desking on organizational and team identification. *Organization Science*, *18*(4), 547–559. Scopus. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0265

O'Leary, M. B., & Mortensen, M. (2010). Go (Con)figure: Subgroups, Imbalance, and Isolates in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science*, *21*(1), 115–131. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0434

Ostermeier, K., Anzollitto, P., Cooper, D., & Hancock, J. (2023). When identities collide: Organizational and professional identity conflict and employee outcomes. *Management Decision*, *61*(9), 2493–2511. https://doi.org/10.1108/MD-07-2022-0971

Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). Servant leadership and wellbeing. In *Flourishing in Life, Work and Careers* (pp. 334–358). Edward Elgar Publishing. https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781783474097/9781783474097.00027.xml

Pattinson, S., & Dawson, P. (2024). The Ties that Bind: How Boundary Spanners Create Value in Science-Based SMEs. *British Journal of Management*, *35*(1), 464–486. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12723

Plano Clark, V. L. (2017). Mixed methods research. *The Journal of Positive Psychology*, *12*(3), 305–306. https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262619

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man(agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, *14*(6), 615–656. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.002

Porck, J. P., & Van Knippenberg, D. (2023). An Integrative Model of the Role of Structural, Behavioural, and Cognitive Coordination in Intergroup Effectiveness: How Middle Managers Play a Role. *Journal of Management Studies*, *60*(7), 1752–1785. https://doi.org/10.1111/joms.12841

Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J. F., & de Haas, M. (2020). Do Group and Organizational Identification Help or Hurt Intergroup Strategic Consensus? *Journal of Management*, *46*(2), 234–260. Scopus. https://doi.org/10.1177/0149206318788434

Pugliese, E., Bonaiuto, M., Livi, S., Theodorou, A., & Van Knippenberg, D. (2024). Team identification more than organizational identification predicts counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior and mediates influences of communication climate and perceived external prestige. *Journal of Applied Social Psychology*, *54*(2), 116–125. https://doi.org/10.1111/jasp.13017

Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, *12*(8), 1269–1291. Scopus. https://doi.org/10.1080/09585190110083794

Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006a). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1252–1269. Scopus. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478720

Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2006b). Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1252–1269. https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478720

Richter, A. W., West, M. A., Van Dick, R., & Dawson, J. F. (2007). Erratum: Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations (Acadmey of Management Journal (2006) (1261)). *Academy of Management Journal*, *50*(1), 2. Scopus.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *66*(2), 358–384. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005

Rovetta, A., Bortolotti, A., & Palumbo, R. (2025). Integrating team and organizational identity: A systematic literature analysis. *Frontiers in Organizational Psychology*, *2*, 1439269. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1439269

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, *4*(4), 577–594.

Sherif, M. (1988). *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation. [Orig. Pub. as Intergroup Conflict and Group Relations]*. Wesleyan University Press.

Sidorenkov, A. V., & Borokhovski, E. F. (2021). Relationships between employees' identifications and citizenship behavior in work groups: The role of the regularity and intensity of interactions. *Behavioral Sciences*, *11*(7). Scopus. https://doi.org/10.3390/bs11070092

Sidorenkov, A. V., Borokhovski, E. F., Stroh, W. A., & Naumtseva, E. A. (2022). Multiple

Identifications of Employees in an Organization: Salience and Relationships of Foci and Dimensions. *Behavioral Sciences*, *12*(6). Scopus. https://doi.org/10.3390/bs12060182

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships. *Academy of Management Review*, *32*(1), 9–32. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463672

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & Van Dick, R. (2017). A Meta-Analytic Review of Social Identification and Health in Organizational Contexts. *Personality and Social Psychology Review*, *21*(4), 303–335. https://doi.org/10.1177/1088868316656701

Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & van Dick, R. (2017). A Meta-Analytic Review of Social Identification and Health in Organizational Contexts. *Personality and Social Psychology Review*, *21*(4), 303–335. Scopus. https://doi.org/10.1177/1088868316656701

Tajfel, H & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 7–24.

Tang, R., Qiu, X., & Zhang, M. (2018). *Spanning the Boundary of Organisations A Systematic Review of the Inter-Organisational Boundary-Spanning Literature*. https://doi.org/10.4324/9781315229355-10

Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, *22*(4), 587. https://doi.org/10.2307/2392402

Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (s.d.). *Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents^*.

Tüzün, I. K., Çetin, F., & Basim, H. N. (2018). Improving job performance through identification and psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(1), 155–170. Scopus. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2016-0060

van Dick, R., Cordes, B. L., Lemoine, J. E., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Akfirat, S. A., Ballada, C. J. A., Bazarov, T., Aruta, J. J. B. R., Avanzi, L., Bodla, A. A., Bunjak, A., Černe, M., Dumont, K. B., Edelmann, C. M., Epitropaki, O., Fransen, K., García-Ael, C., Giessner, S., … Kerschreiter, R. (2021). Identity leadership, employee burnout and the mediating role of team identification: Evidence from the global identity leadership development project. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(22). Scopus. https://doi.org/10.3390/ijerph182212081

Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(3), 388–399. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.009

Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology*, *49*(3), 357–371. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020

van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A SOCIAL IDENTITY MODEL OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS IN ORGANIZATIONS. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 243–295. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1

van Knippenberg & van Schie. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(2), 137–147.

https://doi.org/10.1348/096317900166949

van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: Findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, *47*(1), 3–24. Scopus. https://doi.org/10.1007/s11077-013-9181-2

van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2021). Becoming a Competent Boundary Spanning Public Servant. In *The Palgrave Handbook of the Public Servant: With 75 Figures and 78 Tables* (pp. 1437–1452). Scopus. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4_39

Wasserman, S., & Faust, K. (s.d.). *SOCIAL NETWORK ANALYSIS : METHODS AND APPLICATIONS*.

Wieseke, J., Kraus, F., Ahearne, M., & Mikolon, S. (2012). Multiple identification foci and their countervailing effects on salespeople's negative headquarters stereotypes. *Journal of Marketing*, *76*(3), 1–20. Scopus. https://doi.org/10.1509/jm.10.0444

Wu, W.-L. (2021). How Ethical Leadership Promotes Knowledge Sharing: A Social Identity Approach. *Frontiers in Psychology*, *12*. Scopus. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727903

Zaccaro, S. J., Dubrow, S., Torres, E. M., & Campbell, L. N. P. (2020). Multiteam Systems: An Integrated Review and Comparison of Different Forms. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*(1), 479–503. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045418

Zhang, M. W. (A c. Di). (2018). *Trust Building and Boundary Spanning in Cross-Border Management* (1ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315229355

Zhao, G., Chiu, H. H., Jiao, H., Cheng, M. Y., & Chen, Y. (2021). The Effect of Person-Team Conscientiousness Fit on Knowledge Sharing: The Moderating Role of Internal Team Environment. *Group and Organization Management*, *46*(3), 498–529. Scopus. https://doi.org/10.1177/1059601120985663

Zhong, B.-J., Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., Xiao, Z., & Zhao, S. (2023). Managing the hearts of boundary spanners: CEO organizational identification and international joint venture performance. *Asia Pacific Journal of Management*, *40*(1), 87–119. Scopus. https://doi.org/10.1007/s10490-021-09780-y

Appendici

A1. Variabili costruite e formule principali

Variabile	Formula/Descrizione	Scopo
BS_Index	0.5 × z_betweenness + 0.3 × z_closeness + 0.2 × z_pagerank	Misura sintetica del profilo da Boundary Spanner
OID_norm	OID normalizzato su scala 1–100	Uniformare la scala dell'identificazione
scarto_densita	|pct_total_esterni – 0.5|	Deviazione dall'equilibrio tra legami interni ed esterni
peso_equilibrio	1 – scarto_densita	Penalizzazione per eccesso di legami interni o esterni
TIS	OID_norm × BS_Index × peso_equilibrio	Influenza identitaria potenziale individuale
GAI	Media normalizzata di 5 indicatori di gruppo	Misura del contesto che amplifica l'effetto dei BS

Tabella A1: variabili costruite. Per ciascuna è riportata la formula sintetica e lo scopo analitico. I dettagli di calcolo sono sviluppati nel Capitolo 3.

A2. Classificazione dei Boundary Spanners ideali

Classe BS	Percentile OID	Percentile BS Index	Numero	Percentuale
BS élite	≥ 85°	≥ 90°	48	19,8%
BS avanzato	≥ 75°	≥ 70°	36	14,9%
BS medio	≥ 65°	≥ 50°	24	9,9%
Totale BS	–	–	**108**	**44,6%**

Tabella A2 – Criteri di classificazione dei Boundary Spanner (BS) ideali.

Suddivisione operativa degli individui in tre categorie (BS élite, avanzato, medio) in base a soglie percentile combinate su identificazione organizzativa (OID) e BS Index. I BS ideali sono coloro che si collocano sopra soglie predefinite per entrambi gli indicatori. La classificazione consente di distinguere diversi livelli di influenza potenziale all'interno della rete organizzativa.

A3. Gruppi rappresentativi a confronto

gruppo	TIS_gruppo	GAI	quota_BS	diversita_BS	OID_gruppo	commento
G1	107,1533	0,945956	0,75	3	87,625	GAI e OID entrambi elevati
G2	86,55504	0,85489	0,3	3	65,35	GAI elevato ma OID basso
G3	90,88232	0,600352	0,333333	3	66,26667	TIS e OID entrambi elevati
G4	34,35046	0,206283	0,571429	3	74,07143	TIS elevato ma OID basso
G5	32,8236	0,078239	0,5	2	70,85	Alta quota e diversità BS
G6		-0,52856	0	0	50,5	Nessun BS ideale nel gruppo

Tabella A3 – Gruppi rappresentativi a confronto per potenziale identitario (TIS), contesto amplificante (GAI) e identificazione media (OID)

A4. Risultati dei modelli di regressione

Modello	Variabile	Coefficiente	p-value
Individuale	BS_Index	4,18	0,009
Individuale	pct_total_esterni	3,34	0,529
Gruppo	TIS_gruppo	0,049	0,445
Gruppo	GAI	6,76	0,17

Tabella A4 – Risultati dei modelli di regressione multilivello.

Coefficienti e p-value per le variabili predittive nei modelli di regressione individuale e di gruppo. Il modello individuale mostra un effetto significativo del BS Index sull'OID personale. Nel modello di gruppo, TIS e GAI presentano trend positivi ma non statisticamente significativi.

A5. Risultati delle analisi complementari

Analisi	Risultato	Significatività	Interpretazione
Influenza indiretta dei BS (H4)	Δ OID = +8.98 per i non-BS in gruppi con BS	p = 0.063 (quasi significativa)	Effetto positivo potenziale dei BS anche sui non-BS
Diversità dei BS nel gruppo (H5)	r = 0.64 tra diversità BS e OID_gruppo	p = 0.0002 (significativa)	Effetto sinergico della diversità di ruolo BS nel gruppo
Influenza cross-dipartimentale (H6)	r = 0.21 tra OID BS esterni e OID gruppi nel dipartimento	p = 0.62 (non significativa)	Effetto debole e non confermato a livello dipartimentale

Tabella A5 – Risultati delle analisi complementari

Sintesi delle evidenze esplorative relative all'influenza indiretta dei BS sui non-BS (H4), agli effetti della diversità dei BS nel gruppo (H5), e al possibile impatto cross-dipartimentale dei BS esterni (H6).

A6. Caratteristiche strutturali e potenziale identitario per tipologia di gruppo

Tipo gruppo	Num gruppi	Membri totali	Quota BS	Diversita BS	Densita esterna media	Oid medio	trend	Effetto atteso
Operativo	19	183	0,191257	3	0.38 (bassa apertura)	4.07 (OID basso)	Gruppo tendenzialmente chiuso	Presenza significativa di BS, effetto potenziale moderato
Staff	8	55	0,418182	3	0.66 (alta apertura)	4.53 (OID medio)	Gruppo tendenzialmente aperto verso l'esterno	Potenziale di diffusione e amplificazione identitaria elevato

Tabella A6 – Caratteristiche strutturali e potenziale identitario per tipologia di gruppo. Sintesi delle configurazioni reticolari e identitarie di due tipologie di gruppi (Staff, Operativi), con indicazione del numero di gruppi, quota e diversità di BS ideali, densità esterna media e OID medio. I valori numerici sono accompagnati da una categorizzazione qualitativa (es. "bassa apertura", "OID alto") per facilitare la lettura. Le colonne "Trend" ed "Effetto atteso" sintetizzano il comportamento del gruppo e il potenziale di impatto dei BS sul piano identitario.

A7. Coefficienti di correlazione proncipali

Relazione	Coefficiente
BS Index – OID	0.420
TIS Gruppo – OID Gruppo	0.378
GAI – OID Gruppo	0.423
TIS x (1-varianza) – OID Gruppo	0.451
TIS Dipartimento – OID Dipartimento	0.412
OID BS Esterni – OID Dipartimento	0.283

Tabella A7 – Principali coefficienti di correlazione tra variabili strutturali e identificazione organizzativa. Emergono associazioni significative con TIS, GAI e quota di BS.

A8. Influenza indiretta dei Boundary spanners

Gruppo	N	OID Medio
Non-BS in gruppi senza BS	17	49.33
Non BS in gruppi con BS	166	58.31
Differenza	-	**+8.98 (18.2%)**

Tabella A8 – Differenza nell'OID medio dei non-BS in gruppi con e senza BS. I risultati suggeriscono un effetto di contagio identitario anche in assenza di legami diretti.

A9. Aumento dell'OID medio in funzione della diversità di livelli di BS nel gruppo

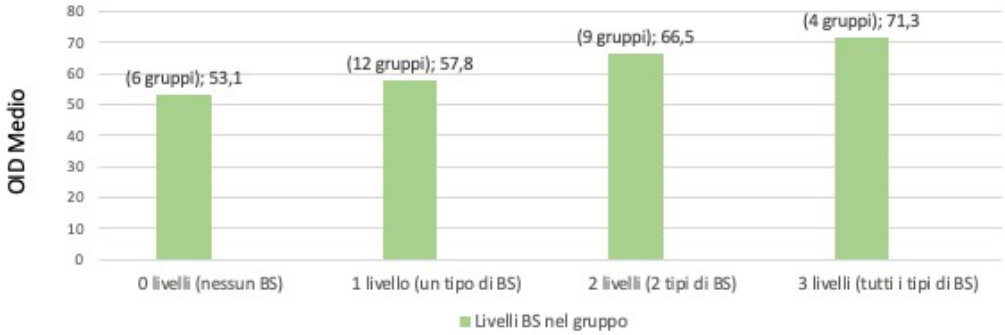


Grafico A9 – Relazione tra diversità di livelli di BS nel gruppo e OID medio. La co-presenza di BS di più livelli si associa a una maggiore identificazione.

A10. Relazione tra equilibrio delle connessioni dei BS e efficacia dell'influenza

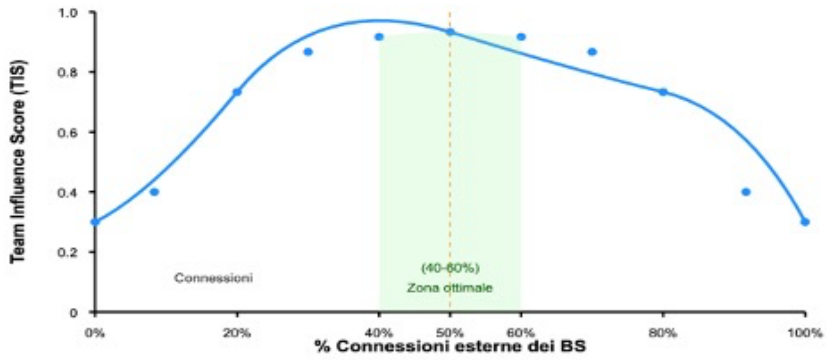


Grafico A10 – Relazione esplorativa tra equilibrio delle connessioni dei BS e OID di gruppo. Il bilanciamento tra legami interni ed esterni sembra associarsi a una maggiore efficacia identitaria.