

Stefano Di Lauro

**L'IDENTITÀ
DELLE ORGANIZZAZIONI
NELL'ERA DEI SOCIAL MEDIA**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Stefano Di Lauro

**L'IDENTITÀ
DELLE ORGANIZZAZIONI
NELL'ERA DEI SOCIAL MEDIA**

FrancoAngeli

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

Indice

Prefazione , di <i>Gilda Antonelli</i>	11
1. Introduzione	15
1.1 Introduzione e obiettivi della ricerca	15
1.2 Struttura del libro	17
Nota dell'autore	19
2. Identità organizzativa, identità aziendale e social media	21
2.1 Introduzione	21
2.2 Identità organizzativa: concetto e definizioni	21
2.3 Identità aziendale: concetto e definizioni	23
2.4 Social media: impatto sulle organizzazioni e sulle loro relazioni con il concetto di identità	24
2.5 Social media e identità organizzativa	26
2.5.1 LinkedIn e identità organizzativa	26
2.6 Social media e identità aziendale.....	28
3. Identità organizzativa, identità aziendale e social media: una revisione della letteratura (Fase 1 - RQ1)	31
3.1 Introduzione	31
3.2 Necessità di una revisione della letteratura sui concetti di identità organizzativa, identità aziendale e social media.....	31
3.3 Obiettivi della revisione della letteratura.....	32
3.4 Metodologia della revisione della letteratura.....	32
3.4.1 Strategia della ricerca	32
3.4.1.1 Identificazione delle parole chiave.....	33
3.4.2 Screening, selezione e criteri di inclusione ed esclusione degli studi	33
3.4.3 Estrazione e analisi dei dati	34

3.5 Sintesi della revisione della letteratura	35
3.5.1 Risultati della revisione	35
3.5.2 Caratteristiche delle pubblicazioni	36
3.5.2.1 Anno di pubblicazione	36
3.5.2.2 Tipo di pubblicazioni, discipline e classificazione delle riviste	36
3.5.2.3 Paesi di origine	36
3.5.2.4 Settori e unità di analisi	37
3.5.2.5 Tipi di social media studiati	37
3.5.2.6 Metodi di ricerca adoperati.....	38
3.5.3 Prospettiva degli stakeholder.....	39
3.5.4 Identità aziendale e social media	40
3.5.5 Identità organizzativa e social media.....	41
3.6 Discussione.....	42
3.7 Conclusione	43
4. Framework	45
4.1 Introduzione.....	45
4.2 Framework adottati per osservare l'identità aziendale (immagine organizzativa) sui social media (Fase 2 - RQ2).....	45
4.3 Framework adottato per osservare l'identità organizzativa sui social media (LinkedIn) e sviluppo delle ipotesi (Fase 3 - RQ3).....	47
4.4 Relazione tra la frequenza d'uso dei social media per scopi professionali e la natura (dimensioni) dell'identità organizzativa che i membri dell'organizzazione detengono riguardo al loro datore di lavoro (Fase 4 - RQ4).....	48
4.5 Conclusione	50
5. Metodologia	51
5.1 Introduzione.....	51
5.2 Domande di ricerca.....	51
5.3 Metodologia di ricerca.....	52
5.4 Selezione dei casi e del settore	53
5.5 Raccolta dati	54
5.5.1 Dati raccolti dalle pagine aziendali social delle 12 società di consulenza HR (Fase 2 - RQ2).....	54
5.5.2 Dati raccolti dai profili LinkedIn dei lavoratori e dati forniti dall'azienda (anzianità di servizio, tipo di contratto e età anagrafica) (Fase 3 - RQ3)	55
5.5.3 Interviste semi-strutturate con i membri interni dell'azienda (Fase 4 - RQ4)	56

5.6	Analisi dei dati.....	57
5.6.1	Analisi dei dati raccolti dalle pagine social delle società di consulenza HR (Fase 2 - RQ2).....	57
5.6.2	Analisi dei dati raccolti dai profili LinkedIn dei lavoratori e analisi dei dati interni (anzianità di servizio, tipo di contratto ed età) (Fase 3 - RQ3).....	59
5.6.3	Analisi delle interviste semi-strutturate e classificazione dei punteggi dell'identità organizzativa (Fase 4 - RQ4).....	60
5.6.3.1	Frequenza d'uso dei social media.....	60
5.6.3.2	Punteggio di identità organizzativa.....	60
5.6.3.3	Natura dell'identità organizzativa.....	61
5.7	Considerazioni etiche: riservatezza e sensibilità.....	61
5.8	Riflessioni critiche sul ruolo di ricercatore.....	62
5.9	Qualità della ricerca.....	62
5.9.1	Credibilità.....	63
5.9.2	Trasferibilità.....	63
5.9.3	Affidabilità.....	63
5.10	Conclusioni.....	64
6.	Misurare l'identità aziendale sui social media (Fase 2 - RQ2).....	65
6.1	Introduzione.....	65
6.2	Scelta della piattaforma.....	65
6.3	Scelta dei contenuti.....	67
6.4	Engagement.....	68
6.5	Interazione.....	69
6.6	Discussione.....	70
6.7	Conclusione.....	72
7.	Misurare l'identità organizzativa su LinkedIn (Fase 3 - RQ3).....	75
7.1	Introduzione.....	75
7.2	Risultati.....	75
7.3	Discussione.....	78
7.4	Conclusione.....	80
8.	Utilizzo dei social media per scopi professionali e natura dell'identità organizzativa (Fase 4 - RQ4).....	81
8.1	Introduzione.....	81
8.2	Uso dei social media e identità organizzativa.....	81
8.3	Natura dell'identità organizzativa.....	83
8.3.1	Aspetto strategico dell'identità organizzativa.....	83
8.3.2	Aspetto culturale dell'identità organizzativa.....	85

8.4 Discussione.....	86
8.5 Conclusione	88
9. Conclusione	89
9.1 Introduzione.....	89
9.2 Sintesi degli obiettivi e dei risultati della ricerca.....	89
9.3 Limiti della ricerca e implicazioni per gli studi futuri	92
9.4 Contributi teorici e pratici della ricerca	93
9.4.1 Contributo alla teoria.....	93
9.4.2 Contributo pratico.....	95
9.5 Conclusioni.....	96
Appendici.....	97
Appendice 1. Caratteristiche degli studi inclusi	99
Appendice 2. Traccia di intervista con domande semistrutturate usata per la discussione con gli intervistati	109
Appendice 3. Analisi Facebook.....	110
Appendice 4. Analisi LinkedIn.....	111
Appendice 5. Analisi Twitter.....	113
Appendice 6. Analisi YouTube	115
Bibliografia	117
Ringraziamenti.....	131

Indice delle figure

Figura 1. Struttura del libro.....	18
Figura 2. PRISMA flowchart.....	35
Figura 3. Tipi di social media studiati	38
Figura 4. Metodi di ricerca adoperati.....	39
Figura 5. Tipi di social media utilizzati dalle 12 aziende di consulenza HR.....	66
Figura 6. Panoramica degli account LinkedIn dei membri interni dell'azienda.....	77
Figura 7. Livello di identità organizzativa dei membri interni e utilizzo dei social media.....	82

Indice delle tabelle

Tabella 1. Framework sulla relazione tra identità aziendale e social media (adattato da Devereux et al., 2017).....	46
Tabella 2. Approccio alla raccolta dei dati nella Fase 4	56
Tabella 3. Metodologia di raccolta e analisi dei dati	57
Tabella 4. Riepilogo del modello.....	78
Tabella 5. Risultati dell'analisi di regressione	78
Tabella 6. Classificazione degli aggettivi utilizzati per descrivere l'azienda	83
Tabella 7. Aggettivi legati all'aspetto strategico dell'identità organizzativa	84
Tabella 8. Aggettivi legati all'aspetto culturale dell'identità organizzativa	85

Prefazione

*Quante 'l villan ch'al poggio si riposa,
nel tempo che colui che 'l mondo schiara
la faccia sua a noi tien meno ascosa,
come la mosca cede alla zanzara,
vede lucciole giù per la vallea,
forse colà dov'e' vendemmia e ara:
di tante fiamme tutta risplendea
l'ottava bolgia, sì com'io m'accorsi
tosto che fui là 've 'l fondo pareo.
E qual colui che si vengìo con li orsi
vide 'l carro d'Elia al dipartire,
quando i cavalli al cielo erti levorsi,
che nol potea sì con li occhi seguire,
ch'el vedesse altro che la fiamma sola,
sì come nuvoletta, in sù salire:
tal si move ciascuna per la gola
del fosso, ché nessuna mostra 'l furto,
e ogne fiamma un peccatore invola.
Io stava sovra 'l ponte a veder surto,
sì che s'io non avessi un ronchion preso,
caduto sarei giù sanz'esser urto.
E 'l duca che mi vide tanto atteso,
disse: «Dentro dai fuochi son li spirti;
catun si fascia di quel ch'elli è inceso».
(Dante, Inferno XXVI canto, vv. 25-42)*

L'interesse nei confronti dell'identità di un'organizzazione è cresciuto notevolmente negli ultimi anni, diventando uno dei temi più discussi e studiati in ambito organizzativo e manageriale. L'identità organizzativa, infatti, è considerata un elemento chiave per comprendere il design dell'organizzazione, i processi decisionali, i cambiamenti organizzativi, la risoluzione di conflitti interni e, in generale, le performance e il successo strategico di un'organizzazione. Un'identità coerente e ben progettata si basa su tre elementi: scopo, valore e cultura.

Tuttavia, spesso accade che si “*predichi bene e si razzoli male*”, ossia le vision e le mission dichiarate siano assolutamente chiare e nobili, mentre entrando in alcune organizzazioni (o navigando sui principali social professionali dei loro dipendenti) ci si renda immediatamente conto del disallineamento che esiste con esse. Come Dante nell'Inferno da lontano scorge delle fiammelle bellissime che gli sembrano lucciole ma poi, man mano che si avvicina, si rende conto che si tratta di anime dannate. Le organizzazioni del futuro non possono permettersi questo disallineamento poiché senza che esista

un collegamento chiaro tra il motivo per cui esistono (scopo), ciò che offrono (i valori) e il modo in cui operano (cultura), il loro vantaggio competitivo sarà eroso velocemente.

Un'identità ben definita, forte e soprattutto condivisa, contribuisce a motivare i dipendenti e a creare un senso di identificazione con l'organizzazione. Serve pertanto una particolare attenzione da parte del management per sviluppare il senso di appartenenza tra i lavoratori, tenendo in considerazione che l'attrattiva della percezione dell'identità organizzativa può dipendere da diverse variabili, quali ad esempio la durata e l'intensità del rapporto di lavoro.

Alla luce di ciò, l'identità organizzativa può costituire un vantaggio competitivo per le organizzazioni. Ecco che diventa fondamentale costruire un'identità e, soprattutto, trasferirla dal livello organizzativo a quello individuale dedicando particolare attenzione a evidenziare le implicazioni dell'identità rapportate al singolo dipendente.

Il compito del Management è quello di gestire le dinamiche relative all'identità, affrontando la sfida di sviluppare nuove capacità organizzative, anche considerando come le tecnologie, e in particolare i social media, abbiano modificato i tradizionali schemi organizzativi. Da qui nasce una forte esigenza di approfondire il fenomeno dei social media nelle organizzazioni.

Un elevato grado di identità, che sia anche appropriato, è quello che serve oggi alle aziende; i social media costituiscono il migliore veicolo di comunicazione, il più efficace e capillare, capace, se bene utilizzato, di raggiungere ogni potenziale utente e aiutare le aziende a costruire un'immagine non solo rispondente alle aspettative del management ma anche il più possibile condivisa con gli stakeholder.

Nell'ottica di questi importanti risultati è determinante ogni tentativo di osservare per "misurare" l'identità attraverso i social. Ed è qui che si inserisce la presente ricerca, che risulta essere tempestiva e rilevante. Il lavoro, rigorosamente scientifico, che si basa sulla relazione tra identità organizzativa (*organizational identity* e *corporate identity*) e social media, è un tassello che si aggiunge alle conoscenze sulle identità dell'azienda e sulla loro gestione.

Nel volume viene presentata una solida ricerca bibliografica a carattere internazionale, supportata da un'approfondita revisione della letteratura volta ad esplorare le attuali conoscenze in questo settore. Vengono così individuati spazi nuovi di lettura e di analisi organizzativa.

Alle domande di ricerca viene data risposta attraverso tre studi separati, che coinvolgono metodi misti e coprono un ricco set di dati raccolti (sondaggi, dati online e interviste qualitative) e analizzati (regressione, analisi del contenuto e codifica interpretativa), consentendo un esame approfondito delle prospettive sia delle organizzazioni, sia dei dipendenti sulla relazione tra identità organizzativa e utilizzo dei social media.

La metodologia adoperata è rigorosa e puntuale. La scelta e la progettazione del *case study* è di rilevante interesse, in quanto è condotta presso un'azienda internazionale leader nel proprio settore, ovvero quello della consulenza e servizi per le risorse umane. Questa scelta si è rivelata strategica ed ha consentito un'analisi adeguata dei dati. I risultati del lavoro, così come le pratiche di follow-up implementate nell'organizzazione oggetto di indagine, potranno essere senz'altro utili anche ai professionisti delle risorse umane e dei social media che vogliono valutare se introdurre o implementare le pratiche di utilizzo dei social media nelle organizzazioni.

Il volume fornisce a chi si avvicina agli studi di organizzazione aziendale un valido aiuto per comprendere come sviluppare una ricerca, grazie alla descrizione puntuale e dettagliata di tutte le sue fasi.

La precisione e la chiarezza di esposizione rendono la lettura agevole, permettendo una facile comprensione di tutti i passaggi dello studio e arricchendo la conoscenza attuale su concetti e relazioni fondamentali nel mondo dell'organizzazione aziendale.

Gilda Antonelli

Professore ordinario di Organizzazione aziendale e
Gestione delle risorse umane

1. Introduzione

1.1 Introduzione e obiettivi della ricerca

L'identità è un concetto chiave nello studio delle organizzazioni (Gioia, Patvardhan, Hamilton e Corley, 2013) tanto che ha conquistato uno spazio sempre più rilevante nella letteratura organizzativa e manageriale e si è affermato anche come campo di ricerca multidisciplinare. Il concetto è stato studiato declinandolo nelle sue varie componenti. Spesso, ad esempio, si parla di identità organizzativa (*organizational identity*) e di identità aziendale (*corporate identity*).

Secondo Albert e Whetten (1985) l'identità organizzativa è il modo in cui i membri di un'organizzazione percepiscono collettivamente valori, credenze ed obiettivi definendo quindi se stessi (ovvero la risposta alla domanda “*who we are as an organization*” – “chi siamo noi come organizzazione”). L'identità aziendale è, per dirla con le parole di Balmer (2008), ciò che le organizzazioni fanno, come lo fanno e ciò che si prefiggono di fare.

Esiste una stretta relazione tra i concetti di identità organizzativa e di identità aziendale (Huang-Horowitz e Freberg, 2016; Kitchen, Tourky, Dean e Shaalan, 2013). L'identità aziendale, a volte indicata anche come immagine organizzativa che un'organizzazione vuole comunicare (Cornelissen, Haslam e Balmer, 2007), può essere considerata la percezione esterna (o appunto immagine) dell'identità organizzativa. Pertanto, mentre l'identità organizzativa ha un focus interno sui membri di un'organizzazione, l'identità aziendale ha un focus esterno.

L'identità organizzativa e l'identità aziendale sono concetti dinamici, che sono cambiati con il tempo. Una recente ricerca (Gioia *et al.*, 2013) ha evidenziato come la globalizzazione e l'espansione dei social media nell'ultimo decennio abbiano rinvigorito il dibattito sull'identità organizzativa e sull'identità aziendale, cambiando il modo in cui l'identità viene concettualizzata e operazionalizzata (intesa come traduzione empirica di un concetto astratto in modo che esso possa divenire quantificabile e quindi misurabile – da *operationalization*). In effetti, i social media hanno iniziato

a svolgere un ruolo sostanziale nello sviluppo dell'identità (Waters e Jones, 2011) e le organizzazioni hanno urgente necessità di gestirla (Huang-Horowitz e Freberg, 2016). Nondimeno, la gestione delle identità oggi è impegnativa, perché è difficile gestire qualcosa che non è possibile misurare direttamente (Broadbent, 2007).

Esistono numerosi studi sull'identità organizzativa e sull'identità aziendale (vedi ad esempio Ashforth, Rogers e Corley, 2011; Gioia *et al.*, 2013; Ravasi e Canato, 2013); tuttavia Foreman e Whetten (2016), che hanno condotto una revisione sistematica della letteratura analizzando oltre 80 studi che "misurano" l'identità organizzativa, hanno osservato che la maggior parte di essi si è concentrata su una prospettiva concettuale, argomentando e discutendo sulla terminologia, e pochi hanno affrontato questioni metodologiche. Inoltre, sebbene questa revisione sia relativamente recente, nessuno degli studi analizzati si è concentrato sulla misurazione dell'identità organizzativa attraverso i social media. Allo stesso modo, Melewar (2003) ha concluso che, nonostante la significativa attenzione rivolta all'identità aziendale da parte di accademici e professionisti, non esiste ancora un costrutto definitivo di misurazione del concetto.

Nella ricerca presentata in questo volume, frutto di un percorso di dottorato durato tre anni, si è provato a colmare queste importanti lacune della letteratura. Di seguito sono descritti gli specifici obiettivi di ricerca:

- stabilire lo stato dell'arte su come l'identità organizzativa e l'identità aziendale possono essere osservate o misurate attraverso i social media. Per rispondere a questa prima domanda (*Research Question 1 - RQ1*) è stata condotta una revisione della letteratura (definita come Fase 1) che ha lo scopo di fornire la base teorica di partenza per gli studi empirici affrontati nelle fasi successive della ricerca;
- comprendere il modo in cui le aziende internazionali – in particolare 12 società internazionali di consulenza in ambito risorse umane (HR) – utilizzano le proprie pagine social ufficiali per proiettare la propria immagine (o identità aziendale) (Fase 2 - RQ2);
- comprendere come i membri interni (dipendenti e collaboratori) di una delle suddette società di consulenza HR utilizzano i loro profili social personali per proiettare l'identità organizzativa (Fase 3 - RQ3). Nello specifico, in questa fase, l'obiettivo è quello di esplorare come i dati raccolti dagli account personali LinkedIn possano essere utilizzati per osservare/misurare il modo in cui i membri manifestano l'identità organizzativa, tenendo in considerazione in particolare la loro anzianità di servizio, il tipo di contratto e la loro età anagrafica;
- comprendere la relazione tra la frequenza d'uso dei social media per scopi professionali da parte dei membri dell'organizzazione e la natura (nelle

sue dimensioni strategica e culturale) dell'identità organizzativa che essi manifestano rispetto all'azienda per la quale lavorano (Fase 4 - RQ4). Lo scopo di questo specifico studio è anche quello di incrociare e confrontare i risultati della precedente fase di ricerca (Fase 3 - RQ3).

Le due fasi iniziali (Fase 1 e Fase 2) hanno evidenziato che la misurazione dei concetti di identità organizzativa e identità aziendale può variare a seconda dei diversi social media considerati. Per questo motivo nelle Fase 3 e nella Fase 4 si è deciso di concentrarsi su LinkedIn, il più grande social network professionale al mondo.

1.2 Struttura del libro

Questo volume si compone di nove capitoli. La Figura 1 ne rappresenta visivamente la struttura.

Il Capitolo 1 è una breve introduzione che mira a dichiarare la rilevanza della ricerca e i suoi principali obiettivi, oltre che a chiarire come è stato strutturato il lavoro.

Il Capitolo 2 offre una panoramica su significati e definizioni dei concetti di identità organizzativa e di identità aziendale, nonché sulla loro relazione con i social media.

Il Capitolo 3 si concentra su un'originale revisione della letteratura volta ad indagare come l'identità organizzativa e l'identità aziendale possono essere misurate o osservate attraverso i social media (Fase 1 - RQ1).

Il Capitolo 4 introduce i framework concettuali/teorici adottati nella ricerca: il framework utilizzato per esplorare l'identità aziendale (immagine) attraverso i social media (Fase 2 - RQ2); gli approcci teorici e le ipotesi sviluppate dalla letteratura sull'identità organizzativa per testare come i membri interni di un'organizzazione utilizzano i propri profili social LinkedIn per proiettare l'identità organizzativa (Fase 3 - RQ3); infine, il background teorico dello studio qualitativo finale volto a comprendere la relazione tra la frequenza d'uso dei social media per fini professionali da parte dei membri interni e la natura dell'identità organizzativa che i membri manifestano riguardo al proprio datore di lavoro (Fase 4 - RQ4).

Il Capitolo 3 e il Capitolo 4 hanno rivelato importanti lacune nella letteratura di riferimento, giustificando, di conseguenza, le domande di ricerca identificate.

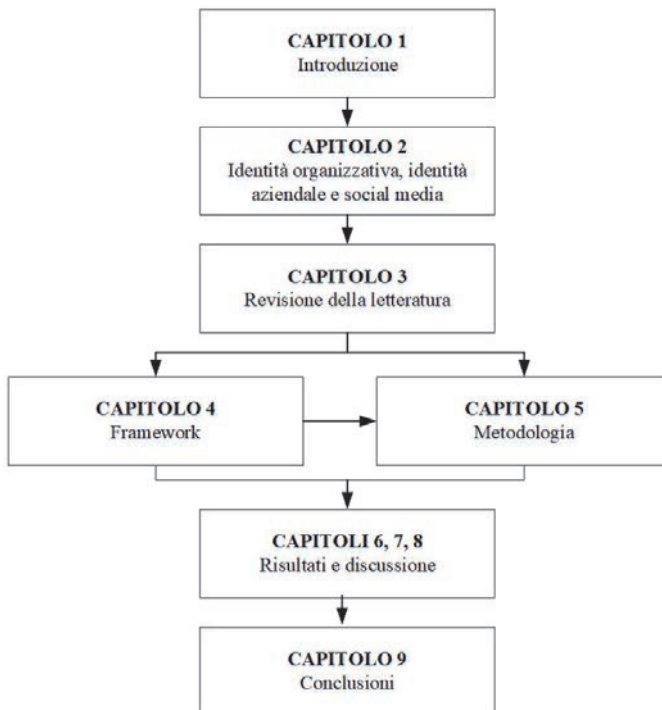
Il Capitolo 5 descrive la metodologia di ricerca utilizzata negli studi empirici ivi presentati. In particolare, viene specificato come e per quali motivi sono stati scelti i casi studio in questione, il design della ricerca e gli approcci adottati per la raccolta e l'analisi dei dati. Vengono quindi descritte anche le fonti di dati utilizzate.

Nei Capitoli 6, 7 e 8 vengono presentati e discussi, rispettivamente, i risultati della ricerca per ciascuna delle tre fasi (Fase 2, Fase 3 e Fase 4).

Il Capitolo 9 mette in evidenza il contributo di questo lavoro alla letteratura accademica nonché i contributi pratici. Infine, ne vengono identificati i limiti e, su questa base, suggerite le aree per studi futuri.

I risultati di questa ricerca sono stati presentati in diverse conferenze internazionali, tra cui Italian Chapter of Association for Information Systems 2017 (Università di Milano Bicocca), Italian Chapter of Association for Information Systems 2018 (Università degli Studi di Pavia), Italian Chapter of Association for Information Systems 2020 (Università degli Studi “G. D’Annunzio” Chieti- Pescara), British Academy of Management 2018 (Bristol Business School, University of the West of England), Workshop di Organizzazione Aziendale 2019 (Università degli Studi di Palermo), European Group for Organizational Studies Colloquium 2019 (University of Edinburgh), e sono stati pubblicati come capitoli di libri e articoli originali in riviste internazionali *peer reviewed*.

Figura 1. Struttura del libro



Nota dell'autore

A chi si appresta alla lettura del presente volume vorrei segnalare di tenere in considerazione che la raccolta e l'analisi dei dati si sono svolte nel 2017/2018 e che i social media mutano continuamente, evolvendosi, e nascono nuove piattaforme. Per questo motivo alcune funzionalità o caratteristiche delle piattaforme social menzionate, così come gli strumenti software adoperati per l'analisi, potrebbero essere cambiati. Un esempio è l'utilizzo delle reazioni su LinkedIn, ovvero l'insieme di espressioni che offrono ai membri un modo per partecipare più facilmente alle conversazioni e comunicare con la loro rete (LinkedIn Help, 2020). Al momento dell'analisi, infatti, erano presenti sulla piattaforma esclusivamente il pulsante "consiglia" e il pulsante per la condivisione. Le reazioni "festeggia", "cuore", "supporto", "geniale", "interessante" sono state introdotte solo nel 2019.