

# **Social Networks and Job Design: Merging Relational and Proactive Perspectives**

**Lorenzo Bizzi**

## **ABSTRACT**

Although research in job design flourished in the '70s and '80s, it experienced a significant decline in the '90s and in early 2000s. Yet, two new perspectives have recently arisen, developing new theoretical arguments which have reinvigorated research in job design. The first perspective is the relational perspective that draws attention to the role that the social context plays for jobs. The second perspective is the proactive perspective, drawing attention to the role that individuals play in the crafting of tasks performed on the job. While these two emerging fields of empirical investigation have been evolving in parallel, this thesis proposes to merge them. The topic of this thesis is to investigate the interplay between the task context which characterizes jobs and the social context in which jobs are embedded.

The social context is conceptualized as the network of social relationships individuals develop in an organization. The task context of jobs is conceptualized as both the structure of jobs, represented by pre-existing job characteristics, and the structuring of jobs, captured by the job crafting behaviors through which individuals proactively alter their tasks. The different ways in which job design and social networks combine are addressed, showing how social networks are predicted by jobs, predict jobs and interact with jobs in the determination of performance. These different theoretical positions are investigated in three empirical papers built on data from two dissimilar organizations – a pharmaceutical company and a videogame company. Network data on 290 individuals in 50 groups were collected through a network survey and studied in relation to job characteristic measures from multiple sources, self-report indicators of job crafting behaviors and supervisory assessments of performance.

The first paper examines the interplay between job structure and social networks. I specifically focus on structural holes, which are network positions in which individuals bridge unconnected others. The paper theorizes that the task context of jobs and the social context are associated through a mutual and ambivalent relationship. This relationship is mutual because job characteristics influence structural holes while structural holes simultaneously influence job crafting. This relationship is ambivalent because it is characterized by both positive and negative predictive effects. Although previous research supported that job characteristics exercise convergent and positive effects on individual outcomes, I show that job characteristics exercise divergent, either positive or negative, effects on structural holes. Although previous research supported the positive effects of structural holes, I show that structural holes exercise divergent, either positive or negative, effects on job crafting.

The second paper elaborates a theory of the social context of job crafting. More specifically, it focuses on social network antecedents and on the performance consequences of job crafting. The paper highlights the ambivalent role of networks, according to which social relations are likely to exercise both an enabling and a constraining force. Although previous

research hypothesized that network centrality indicators exercise positive and convergent effects on individual outcomes, the paper shows that centrality indicators exercise divergent, either positive or negative, effects on job crafting. Although previous research hypothesized that job characteristics exercise positive and convergent effects on individual outcomes, the paper shows that the job characteristics of network contacts exercise divergent, positive, negative or curvilinear, predictive effects on job crafting. Last, while previous research assumed that proactive behaviors are beneficial for performance, this paper shows that job crafting can be either positive or negative for performance as a function of the interaction with network centrality.

The third paper elaborates a multi-level theory of the dark side of structural holes. While previous research has mostly hypothesized that individual structural holes are beneficial for individual outcomes, this paper investigates the deleterious effects of group-level mean and group-level variance in structural holes on individual outcomes. The core argument is that the individualistic, competitive, manipulative and power-oriented nature of individuals spanning structural holes may be beneficial considering a single individual but that this creates problems when we consider group dynamics where individuals should collaborate together. The effects of group-level network variables on job crafting are explored along with the effects on satisfaction and performance.

The present thesis offers contributions to six emerging research streams. First, it contributes to research in proactive job design, because it elaborates and operationalizes the job crafting construct, showing its unique antecedents and consequences and highlighting its differences with similar concepts. Second, it contributes to research in social job design by applying the social network approach to the study of the task context and showing the different roles that networks can play in relation to jobs. Third, it contributes to research in network antecedents because it introduces a new class of network predictors, job characteristics, which can be directly manipulated by managers to empower social networks in organizations. Fourth, it contributes to research on the dark side of networks because it shows that social relationships do not always exercise a beneficial effect but could also trigger deleterious mechanisms, which constrain rather than enable individuals' behaviors. Fifth, it contributes to research in network composition because it shows that not only the position occupied in the network of relationships but also the characteristics of network contacts explain individual behaviors. Sixth, it contributes to research in multi-level network research because it suggests possible non-isomorphic effects of networks across levels of analysis. Last, this research offers practical indications to managers, suggesting a new approach to the design of jobs which acknowledges the important empowering role of the social context and individual proactive initiatives.

**Keywords:** job design, job crafting, job characteristics, social networks, structural holes, network centrality, multi-level research

## RÉSUMÉ

Bien que la recherche en design d'emploi ait prospéré dans les années 70 et 80, cette dernière a subi un déclin significatif dans les années 90 et au début des années 2000. Toutefois, nous avons récemment assisté au développement de deux perspectives basées sur de nouveaux arguments théoriques qui ont permis de stimuler la recherche en design d'emploi. La première perspective est celle dite relationnelle et elle pose l'attention sur le rôle joué par le contexte social des emplois. La seconde, la perspective proactive, pose l'attention sur la manière dont les individus modifient leurs tâches exécutées au travail. Ces deux nouveaux champs de recherche empirique ont évolué en parallèle et cette thèse propose de les fusionner. L'objectif de cette thèse est d'examiner le lien entre le contexte des tâches et le contexte social des emplois.

Le contexte social est conceptualisé comme le réseau des relations sociales que les individus développent dans une organisation. Le contexte des tâches est conceptualisé comme la structure des emplois et le processus de structuration des emplois. La structure des emplois est mesurée par les caractéristiques d'emploi prédéterminées. Le processus de structuration des emplois est quant à lui mesuré par les comportements de *job crafting*, à travers lesquels les individus altèrent de façon proactive la nature de leurs tâches. Les différents liens entre le design des emplois et les réseaux sociaux sont examinés, en illustrant de quelle manière les réseaux sociaux influencent les emplois, sont influencés par les emplois, et interagissent avec les emplois pour déterminer la performance. Ces différentes notions théoriques sont développées dans trois papiers empiriques basés sur les données de deux organisations dissimilaires – une compagnie pharmaceutique et une compagnie de jeux vidéo. Les données sur les réseaux de 290 individus parmi 50 groupes différents collectées grâce à des questionnaires ont été étudiées en relation avec les caractéristiques des emplois, les comportements de *job crafting*, et les évaluations de la performance, mesurée par les responsables.

Le premier papier examine le lien entre la structure des emplois et les réseaux sociaux. Il met l'accent sur le rôle des *structural holes*, c'est-à-dire des positions du réseau où un individu met en relation des employés qui ne sont pas directement connectés l'un l'autre. Le papier met en évidence la relation mutuelle et ambivalente qui existe entre le contexte des tâches et le contexte social. Cette relation est mutuelle parce qu'elle est caractérisée par des effets à la fois positifs et négatifs. Bien que de précédentes études aient soutenu que les caractéristiques d'emploi exercent des effets convergents et positifs, je montre que ces mêmes caractéristiques d'emploi exercent des effets divergents, tant positifs que négatifs, sur la formation des *structural holes*. Bien que de précédentes études aient également soutenu les effets positifs des *structural holes*, je montre qu'ils exercent des effets divergents, positifs et négatifs, sur les comportements de *job crafting*.

Dans le deuxième papier, une théorie du contexte social du *job crafting* est élaborée. Plus précisément, le papier met l'accent sur la façon dont le *job crafting* est influencé par les réseaux sociaux et influence la performance individuelle. L'article souligne l'ambivalence des réseaux. Bien que de précédentes études avancent que les indicateurs de centralité dans un réseau ont des effets convergents et positifs sur les comportements individuels, ce papier montre que les indicateurs de centralité exercent des effets divergents, positifs ou bien négatifs, sur les comportements de *job crafting*. Bien que de précédentes études soutiennent que les caractéristiques d'emploi exercent un effet convergent et positif sur les comportements individuels, cet article montre que les caractéristiques d'emploi des contacts du réseau exercent des effets divergents, positifs, négatifs et curvilinéaires, sur les comportements de *job crafting*. Dernièrement, bien que de précédentes études affirment que les comportements proactifs sont

favorables à la performance, je montre dans ce papier que le *job crafting* peut avoir un effet positif ou négatif dépendamment de l'interaction avec la centralité dans les réseaux sociaux.

Dans le troisième papier, une théorie multi-niveaux du « côté obscur » des *structural holes* est développée. Bien que de précédentes études aient souligné qu'au niveau individuel les *structural holes* sont bénéfiques aux employés, ce papier examine les effets négatifs causés par la moyenne et la variance des *structural holes* au niveau du groupe. L'argument principal est que les comportements individualistes, compétitifs, manipulateurs, et orientés vers le pouvoir des individus qui occupent des positions *structural holes* pourraient être favorables à un seul individu, mais génèrent des frictions et tensions au niveau du groupe, où les individus sont supposés de collaborer ensemble. Les effets des variables des réseaux au niveau du groupe sont testés sur le *job crafting*, la satisfaction et la performance.

Cette thèse offre des contributions à six champs de recherche émergents. Premièrement, elle contribue à la recherche sur le design d'emploi proactif, puisqu'elle élabore et opérationnalise le construit du *job crafting*, en illustrant ses antécédents et conséquences et en soulignant ses différences avec des construits similaires. Deuxièmement, elle contribue à la recherche sur la perspective sociale du design d'emploi, parce qu'elle applique l'approche réseau à l'étude du contexte des tâches, et établit les différents rôles que les réseaux sociaux peuvent jouer en relation avec les emplois. Troisièmement, elle contribue à la recherche sur les déterminants des réseaux puisqu'elle introduit une nouvelle classe d'antécédents, les caractéristiques d'emploi, qui peuvent être manœuvrées directement par les gestionnaires pour améliorer les réseaux de communications dans l'organisation. Quatrièmement, elle contribue à la recherche sur le côté obscur des réseaux parce qu'elle fait valoir que les relations sociales n'exercent pas toujours un effet bénéfique mais elles peuvent aussi activer des mécanismes nocifs qui contraignent les comportements des individus. Cinquièmement, elle contribue à la recherche sur la composition des réseaux parce qu'elle explique que non seulement la position dans les réseaux sociaux, mais aussi les attributs des contacts dans les réseaux peuvent influencer les comportements individuels. Dernièrement, cette thèse offre des recommandations pratiques pour les gestionnaires, parce qu'elle suggère une nouvelle approche pour les design d'emploi qui reconnaisse l'importance du contexte social et de l'initiative proactive des individus.

**Mots clés :** design d'emploi, *job crafting*, caractéristiques d'emploi, réseaux sociaux, *structural holes*, centralité dans les réseaux, recherche multi-niveau