

Identificazione e conflitto: variabili organizzative di incentivo e controllo del comportamento

1.1 Introduzione e ipotesi di ricerca

Il crescente clima di incertezza che ha caratterizzato l'economia contemporanea ha evidenziato livelli di complessità ai quali non si era abituati (e forse neppure preparati).

Gli studi sull'esperienza di alcune imprese eccellenti, hanno dimostrato come il coinvolgimento delle persone rappresenti una risorsa strategica per il raggiungimento di vantaggi competitivi (Salvemini, 1992). La corretta gestione di queste risorse può rappresentare lo strumento per rendere le organizzazioni più flessibili e adattive e può consentire di far fronte alla necessità di nuovi meccanismi di integrazione della struttura per il coordinamento interno di organizzazioni complesse, molto articolate ed estremamente informali.

Tuttavia, non sempre i comportamenti individuali osservati in condizioni patologiche delle organizzazioni possono essere spiegati attraverso i tradizionali "strumenti di ricerca", quali ad esempio gli studi sulla motivazione al lavoro o anche la letteratura sull'*organizational commitment*.

Esistono infatti altri legami, così forti da indirizzare le decisioni individuali, e da far assumere comportamenti spontaneamente convergenti con gli obiettivi organizzativi, al di là dei fattori più o meno igienici, più o meno motivanti tradizionalmente considerati dalla letteratura. Legami che possono al contrario facilitare situazioni di stress o, più in generale, generare tensioni nelle dinamiche relazionali tra gli attori organizzativi a scapito dell'efficacia dell'organizzazione.

L'"identificazione organizzativa" sintetizza molti di questi legami. L'idea che persone molto identificate partecipino ai progetti organizzativi con contributi eccezionali generando performance eccezionali è abbastanza intuitiva. Altrettanto intuitivo è che persone altamente identificate con l'organizzazione siano meno inclini a forme patologiche di conflitto.

Dal punto di vista teorico, per quello che attiene all'identificazione e le sue dinamiche con le altre variabili organizzative si è fatto riferimento al filone di studi legato alla Social Identity Theory (Ashforth, Mael, 1989; Mael, 1989; Ashforth, 1990;

Dutton, Dukerich, 1991; Mael, Ashforth, 1992; Ashforth, Humphrey, 1993; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Bergami 1996). Secondo questa impostazione le persone costruiscono la propria identità sulla base dei gruppi sociali di cui fanno parte. Il desiderio di una positiva valutazione di sé spinge gli individui a cercare un maggior contatto con i gruppi di cui percepiscono caratteri positivi e di conseguenza ad identificarsi con questi.

Per quanto riguarda il conflitto si è utilizzato un approccio di tipo multi-dimensionale, che muovendo dalla sfera individuale (microsociale) approda a quella collettiva (macrosociale), attraverso lo studio dei processi, delle strutture, degli elementi comuni. Definendo l'organizzazione come un insieme di persone che tendono verso il medesimo obiettivo (Di Naro e Novaga, 1977), è facile pensare al conflitto come ad una variabile che può influenzarne il raggiungimento.

Superando l'"approccio tradizionale", che attribuisce al conflitto una connotazione di tipo negativo si è utilizzato il più recente approccio quello di "tipo innovativo", secondo il quale la presenza di un certo grado di conflitto è correlata positivamente alla produttività (Walton, 1969). Per questa via, si possono avere due tipi di conflitto: uno funzionale, che corrisponde ad adeguati livelli fisiologici e che fornisce alle organizzazioni le giuste energie per muoversi in direzione costruttiva (Pondy, 1992; Amason, 1996; Alper et al., 1998); l'altro patologico e disfunzionale (Robbins, 1978; Dobbs 2000; Douglas e Martinko, 2001; Tyler 2001), quando l'entità del conflitto è tale da creare ostacoli al raggiungimento dei fini organizzativi.

Questo contributo intende cogliere le intuizioni descritte e sulla base degli approcci citati offrirne un supporto empirico. Pertanto le ipotesi che si vuole testare sono le seguenti:

Hp 1 *Esiste una correlazione tra identificazione diretta e indiretta?*

Hp 2 *Quali sono i possibili tipi di conflitto organizzativo?*

Hp 3 *Esiste una correlazione tra i diversi tipi di conflitto?*

Hp 4 *Esistenza una relazione tra le variabili "Identificazione Organizzativa" e "Conflitto Organizzativo".*

1.2 Soggetti e misure

Le ipotesi di ricerca sono state sottoposte a verifica empirica attraverso una indagine su campo effettuata mediante la somministrazione di un questionario composto da 44 Item al personale appartenente al Corpo della Guardia di Finanza, militarmente organizzato in servizio nella regione Molise.

I compiti istituzionali attribuiti al Corpo, vengono espletati dal personale prevalentemente attraverso l'utilizzo di gruppi di lavoro (pattuglie) che presentano tutte le caratteristiche dei gruppi formali ovvero obiettivi organizzativi definiti designazione formale dei partecipanti e svolgimento regolare dell'attività (Franco, 2000), per questo motivo l'organizzazione ben si presta alla ricerca obiettivo del presente lavoro, strettamente connessa al tema del conflitto nei gruppi e tra i gruppi.

Il numero dei questionari compilati è stato pari a 262, rispetto ad un universo di 423 unità (Tabella 1.1.)

Le percentuali ci permettono di individuare un *simple* più che rappresentativo dell'universo oggetto d'indagine con un campione non probabilistico. La mortalità è dovuta essenzialmente ad esigenze di servizio e di personale impiegato in attività ad alto livello di riservatezza (N.o.p., servizi di Polizia Giudiziaria).

Tabella 1.1 rappresentazione del campione.

Categoria	Universo	Campione	Percentuale
Appuntati e finanziari	156	85	54,49 %
Sovrintendenti	96	60	62,5 %
Ispettori	171	117	68,42 %
Totali	423	262	61,94%

Il questionario è stato somministrato collettivamente presso gli uffici della Guardia di Finanza. È stato ben specificato che i questionari sarebbero stati analizzati e utilizzati per finalità estranee all'Amministrazione e che sarebbe stato mantenuto il completo anonimato. Non sono stati posti vincoli di tempo e la somministrazione è durata in media 13-15 minuti.

La misurazione dell'identificazione con l'organizzazione è stata effettuata attraverso il ricorso a due strumenti di misura rispettivamente dell'*identificazione indiretta* e dell'*identificazione diretta*, anche allo scopo di verificare la correlazione tra queste due misure.

Per quanto riguarda la prima è stato utilizzato il questionario ideato da Mael (1988) già testato empiricamente nel corso di altre ricerche correlate al tema dell'identificazione (Mael 1989; Ashforth, 1990; Mael, Ashforth, 1992; Dukerich, Golden, Shortell, 1995; Bhattacharya, Rao, Glynn, 1995; Bergami 1996)

Tabella 1.2 Misura indiretta dell'identificazione con l'organizzazione

Misura indiretta con l'identificazione con l'organizzazione	
1	Quando qualcuno critica la G. di F., mi sembra un insulto personale;
2	Sono molto interessato a cosa pensano gli altri della G. di F.;
3	Quando parlo di G. di F. uso più frequentemente "noi" che non "loro" o la forma impersonale;
4	I successi della G. di F. sono i miei successi;
5	Quando qualcuno apprezza la G. di F., lo vivo come un complimento personale;
6	Se una notizia su giornali o televisione criticasse della G. di F., mi sentirei imbarazzo;

Nella tabella 1.2, è riportata la descrizione dei 6 item utilizzati, sulla base della traduzione italiana effettuata da Bergami (1996) e appositamente adattata per questa ricerca.

Gli item si focalizzano principalmente sulle reazioni individuali a fatti che riguardano il target della propria identità sociale (ad esempio, critiche all'organizzazione) e comportamenti che rappresentano conseguenze dell'identificazione ("noi", piuttosto che "loro"), senza però cogliere la sovrapposizione di identità tra il singolo e l'organizzazione. In altre parole la scala in questione fallisce nel cogliere l'identificazione con l'organizzazione in senso olistico, enfatizzando proprietà atomistiche del concetto (Dutton et al., 1994).

Nel tentativo di superare il limite teorico evidenziato in precedenza, in questo lavoro si è utilizzato anche un altro strumento volto ad effettuare una misurazione diretta dell'identificazione e di cui è già stato verificato il livello di correlazione con quella indiretta (Dukerich, Golden e Shortell, 1995; Bergami, 1996 e 2002). Si tratta di un item visivo nel quale sono raffigurati due cerchi che rappresentano rispettivamente l'identità del soggetto e l'identità dell'organizzazione (Figura 1.1) la cui sovrapposizione indica direttamente il grado di identificazione.

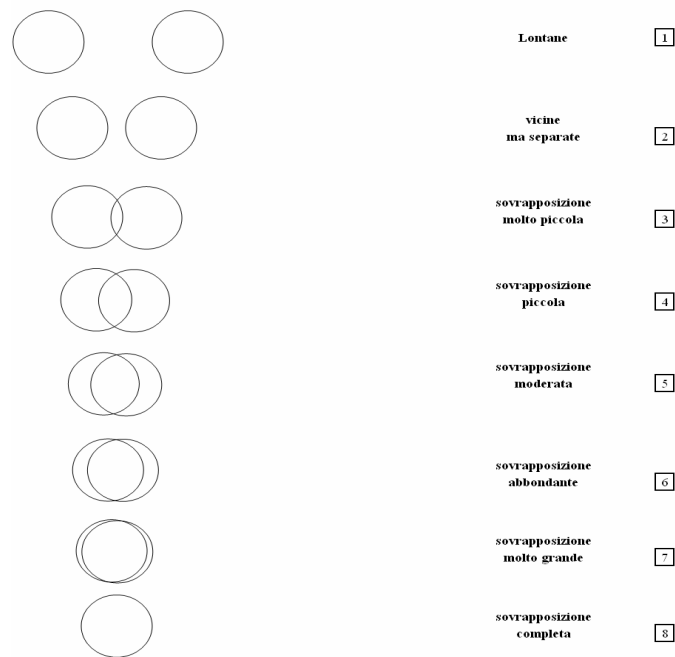


Figura 1.1 Misura diretta dell'identificazione organizzativa (Fonte Bergami, 1996).

Al fine di comprendere separatamente l'aspetto cognitivo, quello affettivo e la combinazione dei due, all' item cognitivo sono stati affiancati altri due item verbali

che tendono a misurare l'aspetto emotivo dell'identificazione: "Quanto è soddisfatto del grado di identificazione con la G. di F. che ha appena indicato?" e "Quanto è soddisfatto del grado di sovrapposizione di immagine con la G. di F. che ha appena indicato?" (Bergami, 1996).

Per entrambi questi item come per tutti gli altri del questionario sono state usate delle scale di sette punti che associavano le frasi "per nulla" al punto 1, "moderatamente" al punto 4 e "moltissimo" al punto 7.

Si è così verificata la correlazione tra l'item visivo e gli altri due definiti come emotivi, infatti si è riscontrato un autovalore pari a 1,95, varianza spiegata a 0,6502 con un intervallo di loading = 0,845-0,733.

Tabella 1.3 Misura del conflitto

1	Ci sono dispute tra il mio gruppo e gli altri gruppi di lavoro
2	C'è accordo tra il mio gruppo e gli altri gruppi di lavoro
3	C'è armonia all'interno del mio gruppo
4	Mi piacciono i compiti che mi vengono assegnati più degli altri compiti possibili nella mia organizzazione
5	Nel nostro gruppo litighiamo per decidere a chi tocca fare un certo lavoro
6	Gli altri gruppi non forniscono le informazioni necessarie per il raggiungimento dei compiti del mio gruppo
7	C'è identità tra i miei bisogni e quelli dell'organizzazione
8	Se accettassi un lavoro in un'altra azienda mi piacerebbe svolgere gli stessi compiti che svolgo ora
9	Le relazioni tra il mio gruppo e gli altri gruppi sono finalizzate al raggiungimento degli obiettivi generali della nostra organizzazione
10	C'è mancanza di reciproco aiuto tra il mio e gli altri gruppi di lavoro
11	C'è differenza di opinioni tra i membri del mio gruppo
12	Il mio lavoro è stimolante
13	C'è dissenso nel mio gruppo
14	C'è cooperazione tra il mio gruppo e gli altri gruppi di lavoro
15	Nel mio gruppo ciascuno sostiene le idee degli altri
16	C'è identità tra i compiti che io svolgo e le preferenze lavorative che avevo quando ho iniziato questo lavoro
17	Ci sono conflitti personali tra il mio e gli altri gruppi di lavoro
18	Ci sono conflitti tra sottogruppi all'interno del mio gruppo
19	Mi impegno in un lavoro che è poco interessante per me
20	C'è cordialità tra i membri del gruppo
21	Gli altri gruppi di lavoro creano problemi per il mio gruppo
22	C'è feeling (amicizia, sintonia) tra i membri del mio gruppo
23	Le mie capacità sono utilizzate a pieno nel lavoro che svolgo
24	Il mio lavoro potrebbe essere fatto con più soddisfazione

Per misura il *conflitto* è stato scelto il Rahim Organizational Conflict Inventory-I (ROCI-I) creato per misurare tre dimensioni indipendenti di possibile conflitto all'interno delle organizzazioni: *Intrapersonale* (IP), *Intragruppo* (IG) e *Intergruppi* (NG). I tre tipi di conflitto sono misurati rispettivamente attraverso sette, otto e sei affermazioni. I 24 item del questionario (Tabella 1.3) sono stati selezionati, nello studio originale sulla base di analisi fattoriali effettuate sui dati forniti dal campione

nazionale di 1188 dirigenti (Rahim, 1979). I fattori iniziali furono individuati attraverso una analisi con iterazione e successivamente si arrivò alla struttura finale attraverso una rotazione varimax. Gli item vennero selezionati sulla base di una saturazione fattoriale $\geq 0,40$ ed eigenvalue ≥ 1 . Sulla base di questi criteri, vennero scelti i primi tre fattori, che insieme spiegavano circa il 91% della varianza totale dei dati.

La composizione degli item per i tre fattori rappresentavano le tre dimensioni indipendenti del conflitto organizzativo che furono denominati rispettivamente *Conflitto Intrapersonale (IP)*, *Conflitto Intragruppo (IG)* e *Conflitto Intergruppi (NG)* e che risultavano composti dai seguenti item:

Conflitto intrapersonale (IP)	4,7,8,12,16,19,23;
Conflitto Intragruppo (IG)	3,5,11,13,15,18,20,22;
Conflitto Intergruppo (NG)	2,6,9,10,14,21.

Questa misura è stata adottata e testata in uno studio condotto in Italia da Majer (1995), anche per indagare quale fosse il grado di fedeltà e validità che questo test presentava nella sua versione italiana e cioè in un contesto socioculturale diverso da quello nel quale e per il quale è stato ideato. Lo studio ha consentito di individuare un diverso raggruppamento degli item proposti da Rahim e più precisamente i fattori *Coerenza*, *Collaborazione* e *Conflitto Sociale*.

Il campione intervistato era costituito da 1379 soggetti (80.6%) impiegati presso aziende del Nord Italia e da 331 (19.4%) operanti in organizzazioni del Centro-Sud Italia; circa la metà dello stesso, per un totale di 871 soggetti (50.9%), risultava costituito da persone impiegate in aziende pubbliche, mentre la restante metà da lavoratori in aziende private.

Il risultato ottenuto ha solo parzialmente confermato lo studio originale (Tabella 1.4); infatti, mentre è emerso il fattore “Conflitto Intrapersonale”, composto da tutti gli item ipotizzati in base alla versione americana, gli altri due fattori emersi, invece di essere caratterizzati dalla presenza di alte saturazioni per quanto riguarda gli item rilevanti rispettivamente il conflitto all’interno del gruppo ed il conflitto tra i gruppi, sono qualificati l’uno da alte saturazioni delle domande riguardanti l’armonia, l’altro da alte saturazioni rispetto agli item pertinenti al conflitto. Il tutto a prescindere che la stessa armonia o lo stesso conflitto si creino all’interno del proprio gruppo di lavoro o tra i gruppi di lavoro, per questa caratteristica i due nuovi fattori sono stati denominati “*Collaborazione*” e “*Conflitto sociale*”. Infine è stato cambiato il nome del fattore “Conflitto Intrapersonale” in “*Coerenza di ruolo*”.

Tabella 1.4 Risultati analisi dei dati

	Collaborazione	Conflitto sociale	Coerenza di ruolo
Item 1	.694	.145	.304
Item 2	.842	.098	.198
Item 3	.337	.010	.618
Item 4	-.145	-.553	.059
Item 5	-.053	-.578	-.033
Item 6	.113	-.000	.523
Item 7	.144	-.053	.738
Item 8	.665	.009	.351
Item 9	-.058	-.679	-.026
Item 10*	.217	-.362	-.104
Item 11	.318	.003	.729
Item 12	-.022	-.726	-.019
Item 13	.666	.115	.262
Item 14*	.121	.117	.217
Item 15	.136	.021	.692
Item 16	-.143	-.678	-.008
Item 17	.064	.399	-.405
Item 18	.857	.080	.154
Item 19	-.157	-.574	.009
Item 20	.840	.085	.157
Item 21	.199	.051	.698
Varianza	3.960	2.793	3.283
Percentuale varianza	18.856	13.299	15.632
<i>Totale varianza spiegata = 47.787</i>			

In definitiva i risultati hanno indotto a considerare come valida per l'Italia una struttura fattoriale composta dai fattori *Coerenza di ruolo* (CR), *Collaborazione* (COL) e *Conflitto sociale* (CS). Questa soluzione, che prevede l'eliminazione degli item 10 e 14 poichè non riportano saturazioni alte in alcuno dei tre fattori, spiega il 52,1% di varianza. I fattori individuati contengono i seguenti item:

Coerenza di ruolo	3,6,7,11,15,17,21;
Collaborazione	1,2,8,13,18,20
Conflitto Sociale	4,5,9,12,16,19

1.3 Risultati

L'analisi dei dati relativi all'"identificazione" è stata effettuata in tre fasi successive.

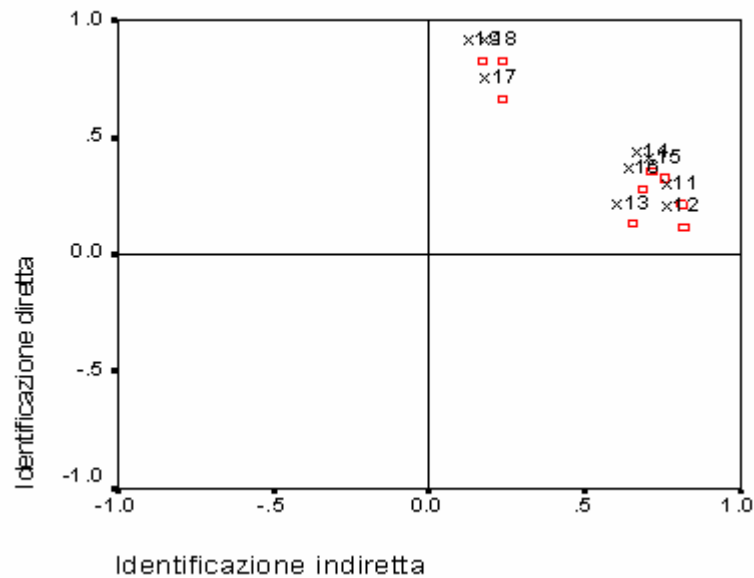


Figura 1.2 rappresentazione in "rotated space" delle variabili relative all'identificazione.

Nella prima fase, al fine di verificare il numero di variabili latenti, sono state sottoposte ad analisi fattoriale tutte le osservazioni relative all'identificazione sia diretta che indiretta,

In questo modo (Figura 1.2) si sono ottenuti due fattori che sono stati denominati, coerentemente all'approccio teorico adottato, misura *dell'identificazione indiretta* e misura *dell'identificazione diretta*. Tuttavia la costruzione matematica così individuata non consentiva lo studio di correlazioni tra i due fattori. Si è fatto ricorso quindi nella seconda fase a due successive analisi fattoriali, rispettivamente sulle osservazioni relative alla identificazione indiretta e alla identificazione diretta. Da ultimo, nella terza fase, al fine di confermare il costrutto teorico è stato verificato il grado di correlazione tra i due fattori.

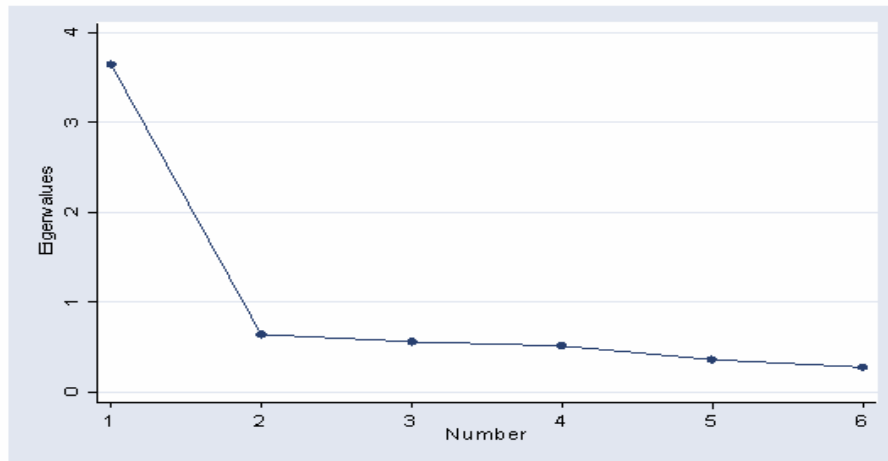


Grafico 1.1

Nella seconda fase, infatti, l'analisi fattoriale è stata effettuata sugli item (da X11 a X16) dai quali si supponeva dover scaturire il grado di *identificazione indiretta*, le domande erano a contenuto emozionale e a contenuto cognitivo. Più precisamente rispetto alla componente cognitiva si chiedeva di rispondere alle domande: quando qualcuno critica la G. di F. mi sembra un insulto personale? Quando qualcuno apprezza la G. di F. lo vivo come un complimento personale? Se una notizia sui giornali o televisione criticasse la G. di F., mi sentirei imbarazzato? Rispetto alla componente di tipo emozionale invece si chiedeva: I successi della G. di F. sono i miei successi? Quando parlo della G. di F. uso più frequentemente "noi" o "loro"? I successi della G. di F. sono i miei successi?

Come si evince dal grafico 1.1 dall'analisi è stato rilevato un unico fattore con eigenvalue superiore a 1.

Tabella 1.5

Factor	Eigenvalue	Cumulative variance	Variable	Loading	Uniqueness
1	3,64661	0,6078	x11	0,82951	0,31191
2	0,64254	0,7149	x12	0,79891	0,36174
3	0,55875	0,808	x13	0,6592	0,56546
4	0,51556	0,8939	x14	0,80075	0,35881
5	0,35964	0,9539	x15	0,82954	0,31186
6	0,2769	1	x16	0,74592	0,44361

Confermando i risultati delle precedenti ricerche si è rilevato (Tabella 1.5) che tutte le osservazioni confluivano in un'unica variabile latente "Identificazione indiretta", (eigenvalue = 3,6461; 60% di varianza spiegata; intervallo di loading pari a 0,829 - 0,659),

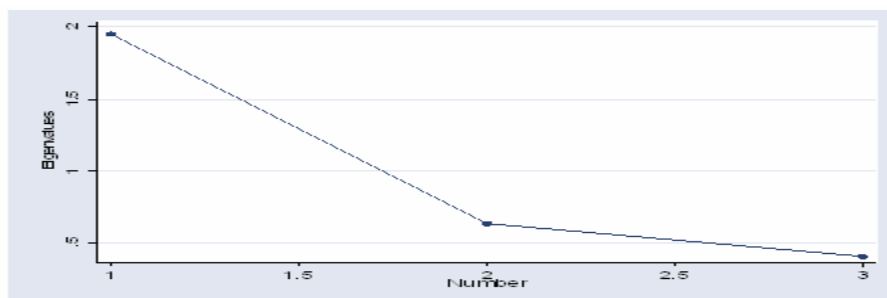


Grafico 1.2

Seguendo la medesima procedura è stata effettuata l'analisi fattoriale sugli item che riguardavano sia l'aspetto cognitivo che quello emotivo relativi alla misura della *identificazione diretta*.

Coerentemente con le aspettative, si è ottenuto un unico fattore (Grafico 1.2) "identificazione diretta" con eigenvalue = 1,95062, 65% di varianza spiegata, intervallo di loading pari a 0,845 - 0,733 e coefficiente alfa pari a 0,71.

Nella terza fase di analisi, individuati i due fattori latenti della identificazione indiretta e della identificazione diretta si è verificata la correlazione tra queste due variabili, (Tabella 1.6) confermata con coefficiente pari a 0,54 ed alta significatività al test di Pearson (Hamilton, 2003, p.4).

Tabella 1.6

	Identificazione indiretta	Identificazione diretta
identificazione indiretta	1	
identificazione diretta	0,5482	1
(livello significatività 0,01)		

La correlazione tra le variabili è ancora più evidente nel grafico 1.3, che mostra un legame di tipo lineare tra le due tipologie di identificazione .

I risultati ottenuti dall'indagine confermano l'esistenza di correlazione tra i due tipi di identificazione, per cui può dirsi superato il limite delle sole dimensioni cognitive ed affettive (identificazione indiretta) data la correlazione con la

sovrapposizione tra identità personale (*schema di sé prototipo*) e identità dell'organizzazione (*schema dell'organizzazione prototipo*) secondo una prospettiva molecolare (Albert, Whetten 1985; Ashforth, Mael, 1989; Dutton, Dukerich, Harqual, 1994).

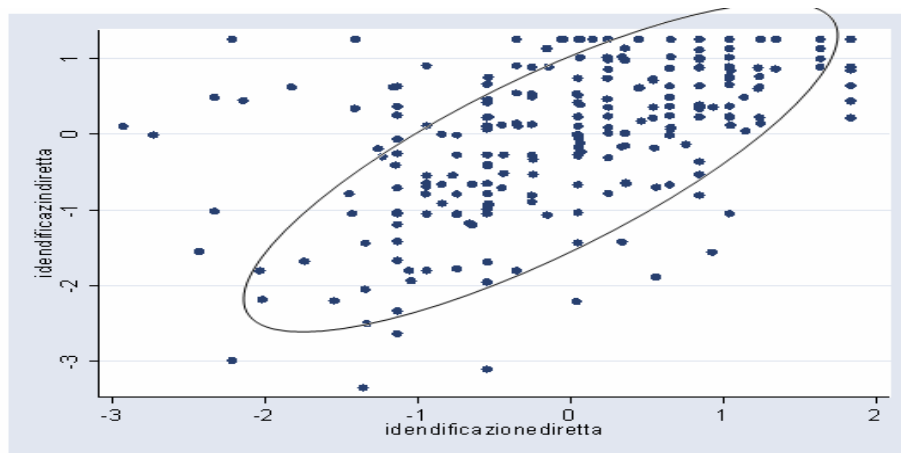


Grafico 1.3

Per l'analisi dei dati sul *conflitto* si è seguito lo stesso metodo utilizzato per l'identificazione ma con l'aggiunta di una fase preliminare. Gli item utilizzati descritti in precedenza (Tabella 1.3) corrispondevano, nel questionario somministrato, a quelli indicati dalle variabili da X20 a X43.

Nella fase preliminare sono state sottoposte ad analisi fattoriale tutti gli item al fine di individuare i fattori rilevanti ed escludere quelle variabili che non lo erano.

I risultati di questa analisi preliminare hanno evidenziato quattro fattori che da soli contribuivano a spiegare oltre il 60% della varianza. Sono state quindi escluse le variabili che non avevano un peso fattoriale significativo identificate negli item X25, X27 e X32 con le quali si chiedeva agli intervistati rispettivamente: *mi impegno in un lavoro poco interessante per me*; *il mio lavoro potrebbe essere fatto con più soddisfazione* e *nel mio gruppo ciascuno sostiene le idee degli altri*. Le risposte ottenute per questi item infatti non ne hanno permesso una chiara classificazione all'interno di nessuno dei fattori rilevati.

Si è passati così alla prima fase di analisi verificando il modello fattoriale sul nuovo set di item. L'analisi così proposta ha selezionato più nettamente i quattro fattori, che come si vedrà sono stati etichettati come: *conflitto intrapersonale* (CIP), *conflitto intragruppo* (CIG), *conflitto sociale intergruppo* (CSI) e *relazioni interorganizzative collaborative* (RIC). Queste variabili spiegano, da sole, oltre il 63% della varianza. In tabella 1.7 sono riassunti i fattori con i rispettivi autovalori e varianza cumulativa.

Tabella 1.7 factor loading item conflitto

Factor	Eigenvalue	Cumulative
1	7,53848	0,359
2	2,75813	0,4903
3	1,86874	0,5793
4	1,10584	0,632
5	0,84975	0,6724
6	0,78161	0,7096
7	0,67842	0,742
8	0,66118	0,7734
9	0,55411	0,7998
10	0,54079	0,8256
11	0,50361	0,8496
12	0,45139	0,8711
13	0,43432	0,8917
14	0,36469	0,9091
15	0,35152	0,9258
16	0,31196	0,9407
17	0,29933	0,9549
18	0,28321	0,9684
19	0,25902	0,9808
20	0,22711	0,9916
21	0,17678	1

In tabella 1.8., sono indicate con diversa colorazione le variabili con factor loading > 0,50 assegnate ai rispettivi fattori.

Tabella 1.8 Pesi fattoriali per variabili latenti relative al conflitto

Variable	1 (RIC)	2 (CIP)	3 (CSI)	4 (CIG)
x28	0,51913	-0,24266	0,13898	0,53011
x29	-0,00261	-0,20312	0,23322	0,77965
x30	0,14519	0,02237	-0,05498	0,72222
x31	0,32465	-0,12893	0,14479	0,79592
x33	0,30495	-0,05323	0,144	0,73629
x34	0,67713	-0,30324	0,04517	0,41897
x35	0,64164	-0,27036	0,03689	0,4735
x37	0,71218	-0,19966	0,17067	0,21093
x39	0,61954	-0,22289	0,26838	0,15657
x41	0,72964	-0,22393	0,21991	0,12625
x36	0,1779	-0,01594	0,35509	0,44045
x38	0,2276	0,09922	0,70356	0,04449
x40	0,13555	-0,15574	0,81634	0,01309
x42	0,10838	-0,04179	0,75581	0,18331
x43	0,05584	-0,07757	0,7081	0,23754
x20	0,15993	-0,80819	0,02146	0,17202
x21	0,3403	-0,66981	0,07269	-0,0148
x22	0,0156	-0,76237	-0,06661	0,05025
x23	0,20989	-0,81927	0,10239	0,11026
x24	0,14059	-0,74931	0,11091	0,01664
x26	0,31122	-0,70322	0,03044	0,16562

La concentrazione delle variabili nei diversi fattori è osservabile visivamente, in uno spazio tridimensionale nella figura 1.3.

Analogamente a quanto accaduto per l'analisi dei dati relativi all'identificazione, anche in questo caso si è proceduto con una successiva analisi fattoriale sulle variabili individuate. Il passaggio a questa seconda fase è stato dettato dalla necessità di verificare una relazione tra le variabili latenti che l'analisi fattoriale, condotta sull'intero set di variabili esclude a priori per costruzione.

Si è così passati a sviluppare quattro analisi fattoriali sui singoli gruppi di variabili.

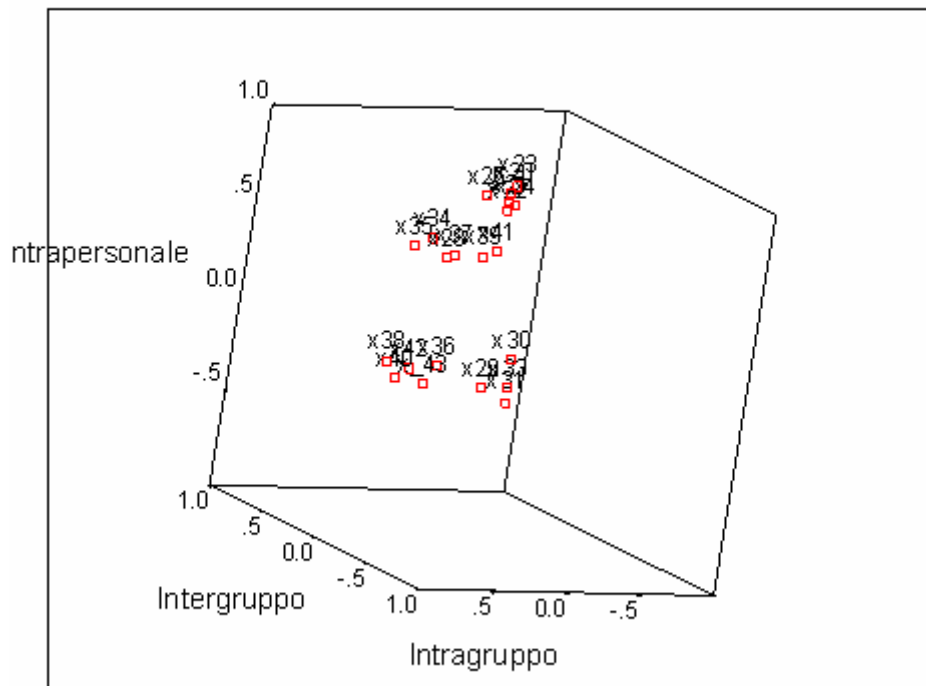


Figura 1.3 rappresentazione in “rotated space” delle variabili relative al conflitto

La prima variabile latente è stata etichettata come “*Conflitto Intrapersonale*” (CIP), che è sintetizzata dagli item (X20, X21, X22, X23, X24 e X 26) con i quali si richiedeva ai soggetti intervistati quale fosse il loro livello di soddisfazione rispetto ai

compiti, al ruolo, ed alle mansioni svolte nell'organizzazione e più in generale rispetto alla coincidenza tra i bisogni soggettivi e quelli della loro organizzazione .

L'analisi così condotta ha consentito di rilevare rispetto a tali osservazione l'emergere della variabile "*Conflitto Intrapersonale*" (CIP) con un eigenvalue = 3,66, un range di factor loading = 0,85 - 0,70, ed una varianza spiegata del 61% (Tabella 1.9)

Tabella 1.9

Factor	Eigenvalue	Cumulative variance	Variable	Loading	Uniqueness
1	3,66421	0,6107	X20	0,83363	0,30507
2	0,58624	0,7084	X21	0,74783	0,44075
3	0,57474	0,8042	X22	0,70945	0,49668
4	0,4776	0,8838	X23	0,85419	0,27036
5	0,4024	0,9509	X24	0,74289	0,44812
6	0,2948	1	X26	0,79069	0,37481

La seconda variabile ottenuta è stata etichettata come "*Conflitto Interpersonale*" o "*Intragruppo*" (CIG), che è sintetizzata dagli item (X28, X29, X30, X31, e X 33) con i quali veniva chiesto agli intervistati se, all'interno del loro gruppo, vi fosse armonia, differenza di opinioni, dissenso ovvero espressamente se vi fosse conflitto. In questo caso la variabile CIG ha rilevato un eigenvalue = 3,06, un range di factor loading = 0,87 - 0,70, ed una varianza spiegata del 61% (Tabella 1.10.)

Tabella 1.10

Factor	Eigenvalue	Cumulative variance	Variable	Loading	Uniqueness
1	3,06003	0,612	X28	0,75757	0,42608
2	0,63658	0,7393	X29	0,75138	0,43543
3	0,58003	0,8553	X30	0,70253	0,50646
4	0,42426	0,9402	X31	0,8793	0,22684
5	0,29909	1	X33	0,80922	0,34516

Tabella 1.11

Factor	Eigenvalue	Cumulative variance	Variable	Loading	Uniqueness
1	3,19857	0,6397	X34	0,85853	0,26293
2	0,67798	0,7753	X35	0,83424	0,30404
3	0,53439	0,8822	X37	0,77762	0,39531
4	0,38801	0,9598	X39	0,74427	0,44606
5	0,20106	1	X41	0,77904	0,3931

La terza variabile latente è stata identificata ed etichettata come “*Relazione Interorganizzativa Cooperativa*” (RIC), sintetizzata dagli item (X34, X35, X37, X39, e X 41) che corrispondevano a forme di collaborazione, feeling, amicizia, o collaborazione all’interno e all’esterno dei gruppi. Questa variabile, come si vedrà in seguito si discosta significativamente sia dal modello originario di Rahim che dalla sperimentazione italiana di Mayer.

La variabile ha fatto riscontrare un eigenvalue = 3,19, range di factor loading = 0,85 - 0,74, ed una varianza spiegata del 63% (Tabella 1.11)

L’ultima variabile latente individuata è invece stata identificata ed etichettata come “*Conflitto Sociale Intergruppo*” (CSI). Anche per quest’ultimo fattore sono state riscontrate differenze con i modelli Rahim (1979) e Mayer (1995), sebbene dall’analisi dei dati si può affermare che comunque esprime una situazione conflittuale negativa. Infatti gli item che la sintetizzano sono stati individuati nelle variabili (X38, X40, X42 e X43) che si riferiscono in generale alla mancanza di reciproco aiuto, e alla presenza di conflitti tra i gruppi. La variabile CSI, come si evince nella tabella 1.12, si è rilevata con un eigenvalue = 2,39, range di factor loading = 0,819 - 0,731, ed una varianza spiegata del 59%.

Tabella 1.12

Factor	Eigenvalue	Cumulative Variance	Variable	Loading	Uniqueness
1	2,39421	0,5986	X38	0,73179	0,46448
2	0,74285	0,7843	X40	0,81957	0,3283
3	0,5151	0,913	X42	0,79123	0,37396
4	0,34784	1	X43	0,74896	0,43906

Come anticipato in precedenza, questo contributo ha fatto emergere risultati che si discostano rispetto alla individuazione dei diversi tipo di conflitti ottenuti dalle ricerche di Rahim (1979) e Majer (1995).

Quello che emerso dall’analisi è una struttura fattoriale a quattro dimensioni (Tabella 1.13) nella quale possono essere sintetizzati parzialmente e cumulativamente i risultati delle ricerche precedenti. Infatti è emerso chiaramente il fattore “*Conflitto Intrapersonale*” (CIP), composto da tutti gli item ipotizzati in base alla versione americana (ad eccezione della variabile X25 – mi impegno in un lavoro che è poco significativo per me). In modo altrettanto chiaro è stato individuato un altro fattore, “*Conflitto Intragruppo*” (C.I.G.) sul quale caricano le medesime variabili del modello americano, con esclusione di tre item, dei quali uno è stata escluso in quanto il relativo peso fattoriale non ne permetteva l’inclusione in nessuna delle variabili latenti, mentre gli altri due (X34 e X35) relativi alla cordialità e al feeling tra i membri del gruppo, presentavano alte saturazione in un altro e nuovo fattore emerso. Si tratta infatti del terzo fattore, che si differenzia sia dall’analisi americana che da quella condotta da Mayer, pur riportando maggiori analogie con quest’ultima.

Tabella 1.13 Comparazione dei risultati sul conflitto organizzativo

	IP	IG	NG	CR	COL	CS	C.I.P.	C.I.G.	R.I.C.	C.S.I.
X20										
X21										
X22				CR						
X23					COL					
X24						CS				
X25						CS				
X26										
X27							C.I.P.			
X28										
X29		IG		CR				C.I.G.		
X30		IG			CS					
X31		IG		CR						
X32		IG								
X33		IG						C.I.G.		
X34		IG			COL					
X35		IG							R.I.C.	
X36		IG								
X37			NG		COL					
X38			NG	CR						C.S.I.
X39			NG		CS					
X40			NG							C.S.I.
X41			NG							
X42				CR	COL					C.S.I.
X43			NG	CR						C.S.I.

 VARIABILI DROPPATE
 RISULTATI RAHM (1979)
 RISULTATI MAJER (1995)
 RISULTATI DELLA RICERCA

Infatti, le variabili, in questo caso evidenziano alte saturazioni per quanto riguarda gli item relativi all'armonia e alla collaborazione. Ancora più interessante è stata la constatazione del livello organizzativo cui questa variabile si pone. Si è riscontrato infatti che gli item in questione si riferivano indistintamente sia alla collaborazione tra i membri del gruppo, che alla collaborazione tra i gruppi, con aggiunta delle relazioni tra gruppi finalizzate al raggiungimento degli obiettivi generali dell'organizzazione. Proprio per questa trasversalità tra i livelli organizzativi la variabile latente individuata è stata denominata "Relazioni Interorganizzative Collaborative" (R.I.C.).

La quarta variabile individuata è stata etichettata come "Conflitto Sociale Intergruppo" (C.S.I) e si caratterizzava per le alte saturazioni negli item pertinenti il conflitto intergruppo. In questo caso si è riscontrata una forte somiglianza del risultato con quello raggiunto dal Rahim (1979), tanto che ben tre item, su quattro totali che la spiegavano, corrispondevano al modello americano (X38, X40 e X43). Rispetto al modello di Rahim è stato inserito un altro item relativo ai conflitti personali tra i gruppi di lavoro (X42) che ha fatto rilevare un peso fattoriale significativo rispetto all'analisi precedente nella quale era stato droppato. Il suo inserimento nella variabile CIS non ne ridimensiona le somiglianze con il modello americano poiché inerente al conflitto intragruppi.

Per quanto concerne i legami tra i diversi tipi di relazioni individuati e partendo dall'idea che un conflitto che si presenta in una dimensione dell'interazione sociale può essere influenzato da altre dimensioni e influenzarne altre a sua volta, ci si può trovare di fronte a un conflitto a livello interpersonale che può essere influenzato ed interpretato alla luce di una costellazione conflittuale superiore e così via. In questo lavoro si è cercato anche di verificare tale ipotesi mediante l'analisi dei coefficienti di correlazioni tra le diverse variabili individuate. La tabella 1.14 mostra infatti la compresenza di comportamenti conflittuali e collaborativi e come questi siano tra di loro diversamente correlati.

Tabella 1.14 Correlazione tra i diversi tipi di conflitto organizzativo

	C.I.P.	C.I.G.	R.I.C.	C.S.I
C.I.P.	1			
C.I.G.	0,3375	1		
R.I.C.	0,5486	0,6579	1	
C.S.I	0,1728	0,3582	0,3846	1

In primo luogo si è verificata l'esistenza di correlazione ($\rho=0,3375$) tra Conflitto Intrapersonale e Conflitto Intragruppo (Figura 1.4). Tale correlazione è ancora più forte ($\rho=0,5486$) tra Conflitto Intrapersonale e i Comportamenti legati alle Relazioni Collaborative sebbene vale la pena sottolineare che si tratta comunque di due variabili ben distinte.

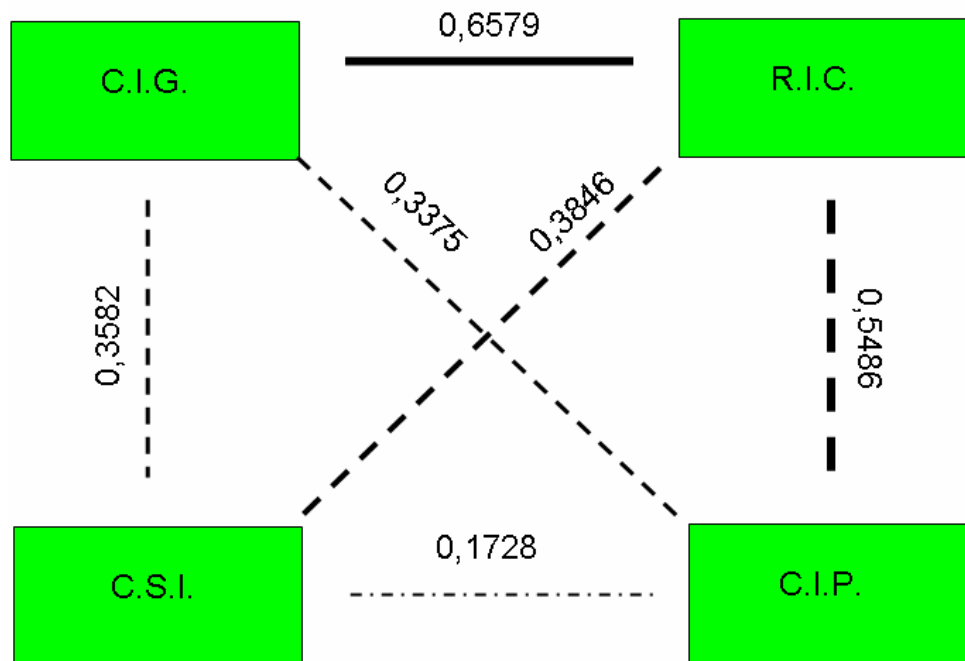


Figura 1.4 Modello di correlazione tra le relazioni relative al conflitto

Il legame meno evidente ($r=0,1728$), risultato non significativo al test di Pearson è quello che sussiste tra la presenza di Conflitto Intrapersonale e la presenza di Conflitto Sociale Intergruppi. La propensione a questo tipo di conflitto, in definitiva sembra completamente svincolata dalla presenza o dalla assenza di conflitto intrapersonale.

Il più forte livello di correlazione ($r=0,6579$) è stato osservato tra il Conflitto Intergruppo e le Relazioni Interorganizzative Collaborative. A bassi livelli di conflitto infatti si sono registrati aumenti significativi della propensione alla collaborazione anche nei confronti di membri degli *outgroup* appartenenti alla medesima organizzazione. Questo ultimo tipo di correlazione, anche se molto più debole ($r=0,3375$) rispetto alla precedente, si è osservata anche con il Conflitto Sociale Intergruppo.

L'analisi effettuata, in definitiva, sembra confermare un legame a "Matrioska" che sussiste tra le diverse tipologie di conflitto, sebbene tale legame sia osservabile in maniera indiretta. Infatti se è vero che il CIP non è significativamente correlato al CIS, in realtà attraverso una sorta di "proprietà transitiva" lo diventa, essendo

entrambi i fattori correlati con il Conflitto Intragruppo che, riferendoci alla metafora delle bambole russe, rappresenta quella naturalmente posta tra le due.

1.4 Conclusioni

La ricerca condotta ha confermato pienamente le ipotesi di ricerca.

È stata innanzitutto verificata la validità delle misure utilizzate. In particolare è stata verificata la validità della misura dell'identificazione indiretta (Mael, Ashforth 1992) e di quella diretta (Bergami, 1996), oltre che all'esistenza di una correlazione tra le due. Le ipotesi sono state verificate (Figura 1.5), infatti tutte le osservazioni riconducono a due variabili tra di loro correlate con coefficiente $\rho = 0,5744$.

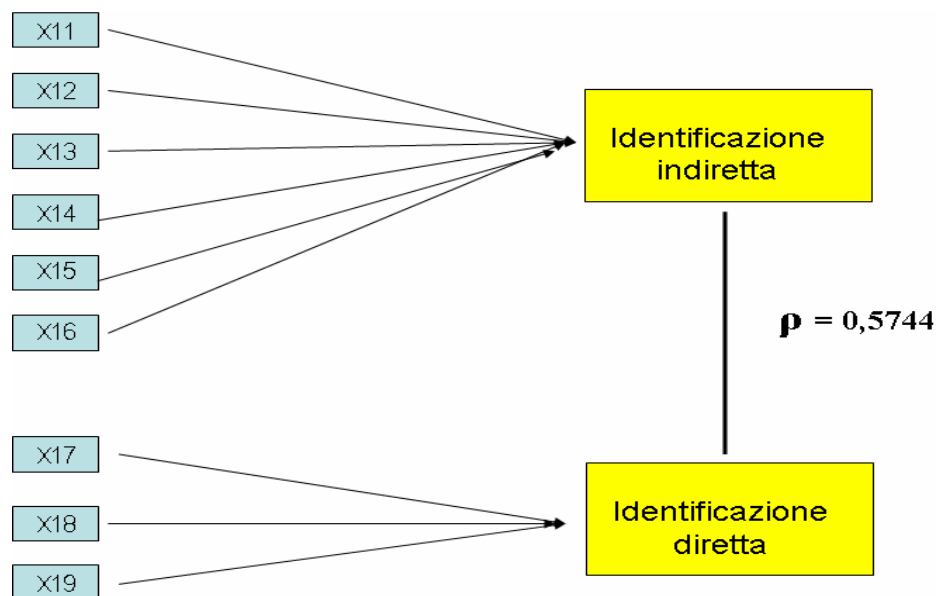


Figura 1.5 Correlazione tra le variabili Identificazione indiretta e Identificazione diretta

In merito alla individuazione dei livelli di conflitto la verifica empirica ha solo in parte rispettato le aspettative del costrutto, sebbene il risultato dell'analisi può dar luogo a spunti di riflessione. Infatti, seppure ha consentito di individuare un nuovo fattore relativo alla collaboratività, che però prescinde dal livello organizzativo (*ingroup /outgroup*) tanto da essere denominato "Relazioni Interorganizzative Collaborative". Inoltre e questo è il punto rilevante, tale fattore non sostituisce

nessuno dei i tre tipi di conflitto definiti da Rahim e dalla letteratura, ma si aggiunge a questi.

Una particolare attenzione merita il rapporto tra la variabile R.I.C. e le variabili inerenti al conflitto. Il fatto che sia stata individuata questa componente relazionale unitamente alla conferma delle altre relative al conflitto, lascia intendere come il conflitto e la collaborazione in realtà non siano gli estremi di un'unica dimensione. Al contrario la loro compresenza porta ad effettuare considerazioni di come in realtà in una organizzazione gli elementi di criticità che influiscono sui comportamenti collaborativi possano essere distinti da quelli che influiscono su comportamenti conflittuali, analogamente al modello dei fattori igienici e motivanti proposto da Herzberg (1966) nello studio della motivazione.

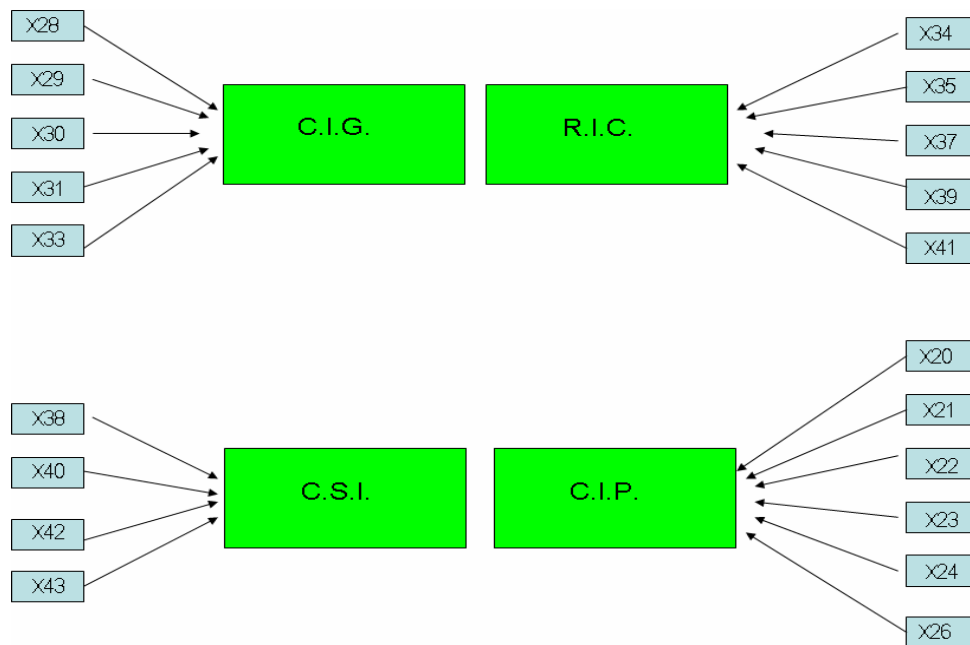


Figura 1.6 Variabili relative al conflitto

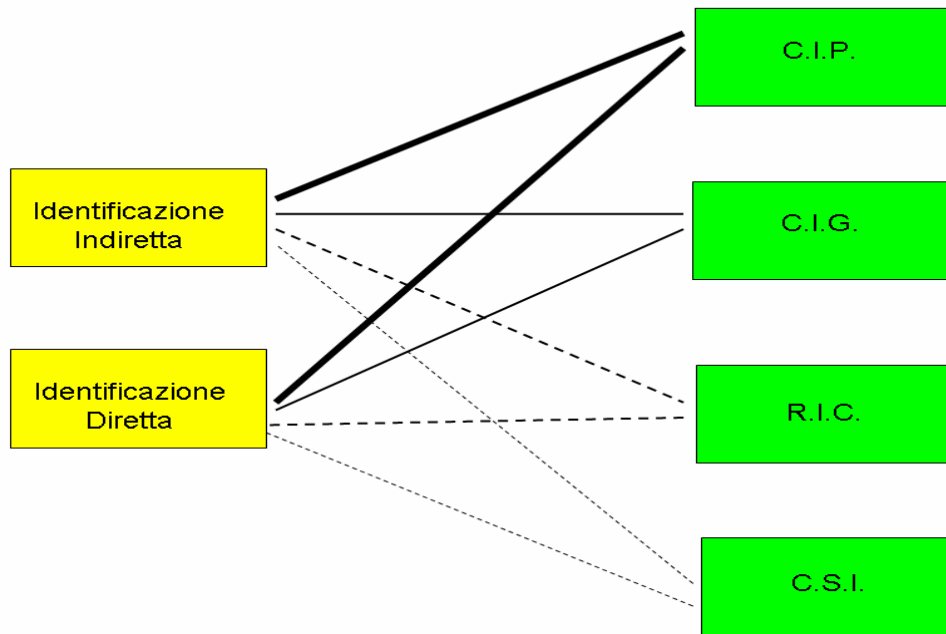


Figura 1.7 Correlazione tra le variabili relative all'identificazione e quelle relative al conflitto

Infine è stato verificato il legame tra le variabili dell'identificazione e del conflitto che si è dimostrato sussistere confermando le ipotesi di ricerca.

Il grado di correlazione tra le variabili è rappresentato graficamente nella figura 1.7., mentre nella tabella 1.15 sono riportati i valori dei relativi coefficienti.

Tabella 1.15 Correlazioni tra le variabili osservate

	CIP	CIG	RIC	CSI	Ident Indiretta	Ident Diretta
CIP	1					
CIG	0,3375	1				
RIC	0,5511	0,6586	1			
CSI	0,1716	0,3392	0,3656	1		
Ident Indiretta	0,5297	0,2111	0,418	0,1501	1	
Ident Diretta	0,5616	0,2423	0,4135	0,1212	0,5482	1

Si osserva come l'identificazione sia maggiormente correlata al conflitto intrapersonale, mentre lo è in misura ridotta rispetto agli altri tipi di relazioni. Ad alti livelli di identificazione con l'organizzazione corrispondono quindi bassi livelli di conflitto intrapersonale. Potremmo asserire che la maggiore identificazione tende ad eliminare le cause strutturali del conflitto rendendo minima la percezione delle incompatibilità tra i bisogni della persona e gli obiettivi dell'organizzazione (Argyris, 1974).

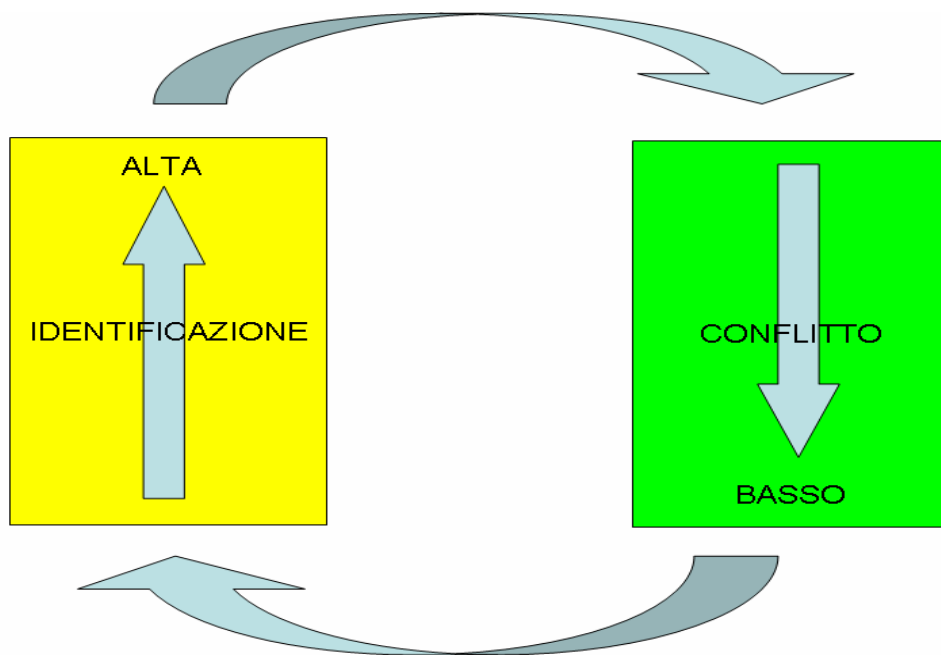


Figura 1.8 Modello di correlazione tra identificazione organizzativa e conflitto organizzativo

In ultimo, attraverso un secondo livello di analisi dei componenti principali, è possibile esprimere sia le variabili latenti identificazione diretta che identificazione indiretta in una ulteriore variabile, anch'essa latente, che possiamo chiamare "Identificazione" *tout court*. La stessa operazione può essere effettuata per le misure latenti del conflitto, che essendo correlate sono sintetizzabili in un unico fattore "Conflitto".

Analizzando il legame tra queste due ultime variabili latenti si è rilevata una correlazione pari allo 0,5115 (figura 1.8).

La correlazione tra queste due variabili apre ampi spazi per la gestione dei processi interpersonali, delle relazioni tra individui e contesto lavorativo, e può

rendere al manager ulteriori strumenti per la comprensione delle variabili comportamentali degli individui nei diversi contesti organizzativi.

1.5. Bibliografia

- Albert S., Whetten, D.A. (1985), *Organizational Identity*. In Cummings L.L., Staw B.M. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich (CT), vol. 7, pp. 263-95.
- Alper S., Tjosvold D., Law K.S. (1998), *Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams*, in *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, april, pp. 32-52.
- Amason A.C. (1996), *Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams*, in "Academy of Management Journal", 2, pp123-48.
- Argyris C. (1974), *Personality vs. organization*, in "Organizational Dynamics", 3, 3-17.
- Ashforth B.E. (1990), *Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents, Consequences*, "Working Paper", Concordia University, Montreal, Quebec.
- Ashforth B.E., Mael F. (1989), *Social Identity Theory, the Organization*, in "Academy of Management Review", 14(I), pp. 20- 39.
- Bergami M., (1996), *L'identificazione con l'impresa*, La nuova Italia Scientifica, Roma.
- Bergami M., (2002), *La decisione di partecipare. Ricerche organizzative nell'Esercito Italiano*. Bologna, Il Mulino.
- Bhattacharya C.B., Rao H., Glynn M.A. (1995), *Understanding the Bond of Identification: an Investigation of Its Correlates among Art Museum Members*, in "Journal of Marketing", 59, pp. 46-57.
- Di Naro C., Novaga M. (1977), *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Cortina, Padova.
- Dobbs K., (2000), *The Lucrative Menace of Workplace Violence*, in *Training*, marzo pp. 54-62.
- Douglas S.C., Martinko M.J. (2001), *Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression*, in "Journal of Applied Psychology", 8, pp 547-59.
- Dukerich J. M., Golden B.R., Shortell S.M. (1995), *The Antecedents, Consequences of Organizational Identification in Vertically Integrated Health Delivery Systems*, Paper presented at the National "Academy of Management" Meetings, BC, Vancouver.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. (1991), *Keeping an Eye on the Mirror. The Role of Image, Identity in Organizational Adaptation*, in "Academy of Management Journal", 34(3), pp. 517-54.
- Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V. (1994), *Organizational Images, Member Identification*, in "Administrative Science Quarterly", 39, pp. 239-63.

- Franco M. (2000), *L'analisi organizzativa: il gruppo*, in Mercurio R., Testa F., Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino.
- Hamilton C.L. (2003), *Statistics with Stata*, Duxbury, Belmont CA.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World, Cleveland, OH.
- Mael F. (1988), *Organization Identification: Construct Redefinition, A Field Application with Organizational Alumni*, Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit.
- Mael F. (1989), *Leadership Team Cohesion: Impact On Soldier Motivation, Attitudes*, Paper presented at the Annual Meeting of the Military Testing Association, San Antonio, Texas.
- Mael F., Ashforth B. (1992), *Alumni, Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model Organizational Identification*, in "Journal of Organizational Behavior", 13, pp. 103-23.
- Majer, V., (1995). *Il conflitto: teorie e modelli*, in Rahim, M.A., (1995). ROCI. Rahim Organizational Conflict Inventory. Manuale Organizzazioni Speciali, Firenze.
- Pondy L.R. (1992), *Reflections on organizational conflict*, in "Journal of Organizational Behaviour", 13, pp 257-261.
- Rahim M.A. (1979), *The management of intraorganizational conflicts. A laboratory study with organization design*, in "Management International Review", 19, 1, pp 97-106.
- Rahim, M.A., (1995). ROCI. *Rahim Organizational Conflict Inventory*. Manuale. Organizzazioni Speciali, Firenze.
- Robbins S.P. (1978), *Conflict Managing and Conflict Resolution are not Synonymous Terms*, in Californian Management Review" inverno, p 70.
- Salvemini S., (1992), *Le condizioni organizzative per il cambiamento e l'innovazione*, in G. Cuneo (a cura di), Riprogettare l'impresa, Il Sole-14 Ore, Milano.
- Tyler K. (2001), *Afraid to Fly, and It Shows* in "HR Magazione, 9, pp 64-74.
- Walton R.E. (1969), *Interpersonal peacemaking: confrontation and third party consultation*. Addison-Wesley, New York (trad. it.: La risoluzione dei conflitti in azienda. Etas compass, Milano, 1972).