

TRACK 8

**Valorizzazione del capitale umano, comportamenti organizzativi
e performance dei sistemi economici**

**Team dispersi e dinamiche di gruppo:
il ruolo della qualità delle relazioni tra i
membri del team (TMX)**

Rocco Agrifoglio
Università degli Studi di Napoli Parthenope
agrifoglio@uniparthenope.it

Concetta Metallo
Università degli Studi di Napoli Parthenope
metallo@uniparthenope.it

TEAM DISPERSI E DINAMICHE DI GRUPPO: IL RUOLO DELLA QUALITÀ DELLE RELAZIONI TRA I MEMBRI DEL TEAM (TMX)

R. Agrifoglio, C. Metallo

1. Introduzione

I team dispersi costituiscono un tema di grande interesse, oggetto di studio di molteplici aree disciplinari. La rilevanza teorica che questo fenomeno ha assunto nella letteratura organizzativa discende non soltanto dalla sua diffusione nelle realtà aziendali, ma soprattutto dalle profonde implicazioni che ne derivano per l'operatività dell'azienda. Il tema del lavoro a distanza può essere collocato nel più ampio dibattito sulla flessibilità del lavoro. E' opinione consolidata che l'aumento di flessibilità del lavoro sia anche il frutto della diffusione di nuove tecnologie, delle loro applicazioni e delle implicazioni organizzative e gestionali che da esse derivano. Difatti, il progresso tecnologico ha determinato un ampliamento dei canali di comunicazione sincroni ed asincroni che consentono di disporre e di trasferire informazioni tra utenti operanti in luoghi di lavoro differenti.

Il crescente ricorso alle nuove tecnologie informatiche, se da un lato ha favorito i processi di comunicazione e collaborazione tra individui dispersi nel tempo e/o nello spazio, dall'altro ha determinato l'insorgere di alcuni problemi legati, perlopiù, alla dimensione socio-emozionale dei singoli.

Dinamiche di gruppo e processi socio-emozionali rappresentano temi notevolmente affrontati dalla letteratura, soprattutto attraverso analisi comparative tra team tradizionali e team dispersi. I risultati di questi studi evidenziano il ruolo chiave della dispersione dei membri del gruppo nel determinare la frequenza e la qualità della comunicazione (Allen, 1977), la collaborazione (Kraut et al., 1990) ed i conflitti (Hinds, Mortensen, 2005), nonché i processi di socializzazione (Latané, 1981) e le dinamiche

relazionali (Golden, 2006). In particolare, alcune ricerche evidenziano il maggior livello di soddisfazione dei membri dei team tradizionali rispetto ai membri dei team dispersi (Bordia, 1997; Warkentin et al., 1997; Baltes et al., 2002), anche se, come emerge da altre indagini, il tempo potrebbe affievolire tali differenze (Chidambaram, 1996; Walther, 2002).

Tuttavia, come evidenziato da Lojeski e colleghi (2006), in letteratura sono riscontrabili pochi contributi volti ad indagare come la dispersione dei membri del team possa influenzare la dimensione affettiva ed emozionale del lavoratore disperso ed, in particolare, i suoi livelli di soddisfazione e commitment.

Nel presente lavoro l'attenzione è rivolta alle dinamiche relazionali ed ai processi socio-emozionali di gruppo, al fine di evidenziare come la dispersione dei membri possa influenzare la qualità delle relazioni e la job satisfaction. Si ritiene, infatti, che una maggiore dispersione dei membri riduca le possibilità di interazioni face to face e, pertanto, le relazioni di scambio sociale.

2. I team dispersi

Nonostante le numerose ricerche condotte, in letteratura è estremamente difficile trovare una definizione univoca di team disperso; la dispersione geografica e/o organizzativa dei membri del team sembra costituirne la condizione qualificante. Prova ne è l'assimilazione generalmente fatta nel gergo comune del concetto di team disperso con quello di *geographically dispersed team* o di team virtuale (Lipnack, Stamps, 1997; Townsend et al., 1998; Cramton, Webber, 1999). Conseguentemente, alcuni studiosi (Kristof et al., 1995; Canney, Ward, 1999) identificano due sole tipologie di team: i team dispersi, in cui i membri interagiscono attraverso strumenti elettronici ed in cui sono del tutto assenti gli incontri face to face; i team tradizionali che, invece, si basano su incontri face to face.

Altri studiosi (Maznevski, Chudoba, 2000; Cohen, Gibson, 2003; Griffith et al., 2003; Kirkman, Mathieu, 2005) ritengono che la distinzione in due categorie estreme, team puramente virtuali e team tradizionali, sia irrealistica ed artificiale in quanto le molteplici tipologie di team possono essere collocate su di un continuum in funzione del "grado di virtualità" del team. In particolare, Kirkman e Mathieu (2005) ritengono che la

dispersione fisica dei membri non può essere interpretata come una determinante univoca della virtualità del team, in quanto i membri possono essere localizzati in diversi continenti, ma anche nello stesso edificio. Ciò che diviene discriminante è il prevalere di incontri fisici oppure di ICT nel supportare la comunicazione e lo svolgimento delle quotidiane attività lavorative.

Nel presente lavoro, in linea con quanto asserito da parte della letteratura (Geber, 1995; Kirkman, Mathieu, 2005), con il costrutto di team disperso si fa riferimento a quei gruppi in cui le relazioni tra i membri sono condotte utilizzando prevalentemente le ICT. In tal senso, gli incontri face to face possono verificarsi occasionalmente oppure essere del tutto assenti. Di converso, con il costrutto di team tradizionale si fa riferimento a quei gruppi i cui membri si coordinano e comunicano tra loro ricorrendo prevalentemente ad incontri face to face.

L'attualità del tema ha favorito il proliferare di numerosi contributi che hanno enfatizzato, di volta in volta, aspetti differenti rispetto ai quali il fenomeno dei team dispersi è stato analizzato (Bordia, 1997; Powell et al., 2004; Hertel et al., 2005). La comparazione dei team tradizionali con i team dispersi ha rappresentato, in ogni caso, il principale tema affrontato dalla letteratura.

Numerosi studi hanno analizzato le dinamiche di gruppo e i processi socio-emozionali, indagando aspetti quali: il coordinamento (Townsend et al., 1998; Hoegl, Proserpio, 2004); la comunicazione (Bordia, 1997; DeSanctis, Monge, 1998); la coesione (Chidambaram, 1996; Maznevski, Chudoba, 2000); la fiducia (Kristof et al., 1995; Jarvenpaa et al., 1998); il commitment (Bishop et al., 2000; Pearce, Herbig, 2004); i conflitti (Hinds, Bailey, 2003; Hinds, Mortensen, 2005).

Altri studiosi (Chidambaram, 1996; Warkentin et al., 1997; Alge et al., 2003) si sono focalizzati maggiormente sull'efficacia del lavoro di gruppo, esprimibile in termini di performance del team e soddisfazione dei membri, manifestando opinioni divergenti. Alcuni Autori (Smith, Vanecek, 1990; Hightower, Sayeed, 1996) sostengono che le performance dei gruppi tradizionali sono superiori a quelle dei team dispersi; altri studi evidenziano il contrario (Ocker et al., 1996; Straus, 1996). Eveland e Bikson (1988), attraverso un'analisi longitudinale, hanno evidenziato che, nel primo anno, i membri dei team tradizionali sono caratterizzati da un maggiore livello di

soddisfazione rispetto ai membri dei team dispersi ma, con il decorrere del tempo, la situazione si inverte.

La letteratura si è concentrata principalmente nell'identificare i livelli di soddisfazione attraverso un'analisi comparativa tra le diverse tipologie di gruppi, tradizionali e dispersi, ma pochi studi hanno cercato di individuare gli antecedenti di tale dimensione (Powell et al., 2004). Tra questi, alcuni contributi (Allen, 1971; Latané et al., 1995; Hoegl, Proserpio, 2004; Hinds, Mortensen, 2005; Golden, 2006) hanno considerato la dispersione (o prossimità) dei membri quale determinante principale e diretta della soddisfazione. La dispersione incide negativamente sulle performance del team e sulle dinamiche socio-emozionali in quanto riduce le possibilità di interazioni sociali tra i membri del gruppo. Le interazioni frequenti favoriscono lo scambio sociale (Blau, 1964), generando sentimenti di fiducia, affinità e gratitudine che promuovono i comportamenti pro-sociali ed i rapporti interpersonali (Seers et al., 1995). Pertanto, si ritiene che la qualità delle relazioni tra i membri del team, piuttosto che esclusivamente la loro dispersione, possa assumere un ruolo chiave nel definirne il livello di soddisfazione.

Questo studio si pone l'obiettivo di indagare le dinamiche di gruppo, attraverso un'analisi comparativa tra team dispersi e team tradizionali. In particolare, si analizza l'impatto della dispersione sulle dinamiche relazionali e su peculiari fattori sociali e motivazionali rilevanti per l'efficacia del lavoro di gruppo quali la qualità delle relazioni tra i membri (TMX) e la soddisfazione lavorativa.

2.1. Dispersione dei membri e job satisfaction

Il lavoro disperso non è un tema nuovo in letteratura, tant'è che il costrutto della distanza tra i lavoratori è stato oggetto d'interesse di numerosi studiosi (Allen, 1971; 1977; King, Frost, 2002; Hoegl, Proserpio, 2004; O'Leary, Cummings, 2007).

King e Frost (2002) individuano tre possibili forme di dispersione: sociale, temporale e spaziale.

La dispersione sociale tra i membri di un gruppo è intesa in termini di diversità demografica. Le ricerche condotte sulla dispersione sociale hanno avuto essenzialmente l'obiettivo di evidenziarne l'impatto sulle dinamiche

di gruppo (Williams, O'Reilly, 1998; Jehn et al., 1999): coordinamento, comunicazione e conflitti.

La dispersione temporale indica la differenza di fuso orario tra i membri del gruppo ed è stata utilizzata come un indicatore delle ore di lavoro condivise (Jarvenpaa, Leidner, 1999; Montoya-Weiss et al., 2002). Alcuni studi hanno evidenziato il ruolo chiave della dispersione temporale nel determinare i processi di comunicazione e coesione del team (Knoll, 2000).

La dispersione spaziale tra i membri di un gruppo è intesa in termini di distanza geografica. I maggiori contributi sul tema si sono concentrati essenzialmente sull'impatto della dispersione/prossimità dei membri di un team sui processi di comunicazione (Allen, 1971; 1977) e socializzazione (Latané, 1981; Latané et al., 1995). Tali studi evidenziano che una maggiore dispersione tra i membri del gruppo riduce la probabilità di incontri face to face, di interazioni occasionali ed informali, a discapito dell'efficacia dei processi comunicazionali e sociali.

Altri Autori (Baba et al., 2004; O'Leary, Cummings, 2007) hanno individuato un'ulteriore forma di dispersione, denominata configurazionale. La dispersione configurazionale si riferisce alla collocazione dei membri del team all'interno dei siti, indipendentemente dalla separazione spazio-temporale (O'Leary, Cummings, 2007:439)¹.

Lojeski e colleghi (2006) individuano un'ulteriore forma di dispersione, definita virtuale, e composta da tre tipologie di distanza: temporale, spaziale e relazionale. I risultati di questo studio evidenziano la significativa influenza della distanza virtuale su alcune variabili socio-emozionali quali la fiducia, la chiarezza degli obiettivi ed i comportamenti di cittadinanza organizzata.

In questo studio con il termine dispersione si fa riferimento alla distanza geografica o fisica tra i membri di un gruppo e, dunque, alla dispersione spaziale. In particolare, questo studio ha l'obiettivo di analizzare come la distanza spaziale tra i membri del team incide sulla qualità delle relazioni e sulla soddisfazione lavorativa.

Precedenti ricerche (Cooper, Kurland, 2002; Burgoon et al., 2002) hanno evidenziato che l'impiego di media elettronici riduce sia le

¹ In tale accezione, la separazione spazio-temporale dei membri è espressa in termini di miglia, Km e tempo di viaggio; la separazione configurazionale fa riferimento, invece, alla collocazione dei membri del team all'interno dei luoghi di lavoro (ad esempio: uffici, edifici, strutture) (O'Leary, Cummings, 2007).

opportunità di relazioni sociali che la spontaneità e l'interattività delle interazioni, impattando negativamente sulla qualità delle relazioni tra i membri e sulla soddisfazione lavorativa (Yap, Tng, 1990; Golden, Veiga, 2005; Golden, 2006). I membri dei team tradizionali presentano un maggiore livello di job satisfaction rispetto ai team dispersi (Hollingshead, McGrath, 1995; Bordia, 1997; Warkentin et al., 1997; Baltes et al., 2002), tuttavia, secondo un differente approccio (Hollingshead, McGrath, 1995; Chidambaram, 1996; Walther, 2002), il trascorrere del tempo e la costanza delle interazioni tendono ad affievolire tali divergenze.

In questo studio si concorda con quella parte della letteratura che riconosce l'esistenza di una relazione negativa tra dispersione dei membri e job satisfaction.

H1: La dispersione dei membri del gruppo influenzerà negativamente la job satisfaction.

2.2. La qualità delle relazioni tra i membri del gruppo (TMX) come variabile di mediazione

Nell'ambito degli studi sulle dinamiche dei team, alcuni Autori (Graen, Cashman, 1975; Graen et al., 1977; Seers, 1989; Seers et al., 1995; Cole et al., 2002) si sono focalizzati sul costrutto di qualità delle relazioni: qualità delle relazioni tra i membri (Team-Member Exchange, TMX); qualità delle relazioni tra i membri ed il leader (Leader-Member Exchange, LMX).

Il costrutto di qualità delle relazioni trae origine dalla teoria dello scambio sociale (Homsan, 1962; Blau, 1964) e del ruolo organizzativo (Katz, Khan, 1978). Tale prospettiva presuppone l'esistenza di una relazione negoziale tra i membri del gruppo, nella quale si spiegano le attitudini ed i comportamenti intrapresi dal singolo membro nella prospettiva di ottenere in cambio dei ritorni estrinseci o intrinseci (Blau, 1964).

Il TMX analizza la reciprocità delle relazioni tra i membri di un team, in termini di assistenza e diffusione di idee ed opinioni (Seers, 1989; Seers et al., 1995), costituendo un indicatore dell'efficacia delle relazioni tra un individuo ed i colleghi del gruppo. Pertanto, il TMX rappresenta una misura della percezione individuale della relazione di scambio tra ciascun

individuo e ogni altro membro del gruppo². Le ricerche condotte da Seers (1989; 1995) hanno evidenziato che il TMX rappresenta una variabile fortemente esplicativa di peculiari dinamiche del team: ad alti livelli di TMX tendono a corrispondere elevati livelli di collaborazione, coesione e ricompensa sociale.

Nello studio di Golden (2006), il TMX costituisce una determinante della soddisfazione sul lavoro. Nella ricerca condotta da Alge e colleghi (2003), il TMX costituisce una variabile di mediazione e indicatore dell'efficacia della comunicazione del gruppo; i risultati dello studio evidenziano che i team tradizionali, rispetto a quelli dispersi, sono caratterizzati da un maggiore livello di TMX.

Nei gruppi dispersi, l'impiego di strumenti elettronici di comunicazione aumenta la probabilità che il messaggio non sia interpretato correttamente, favorendo l'insorgere di fenomeni di ambiguità che possono alterare la qualità delle relazioni tra colleghi (Carlson, Zmud, 1999; Kock, 2002). Nei team tradizionali, invece, le prevalenti interazioni face to face riducono il rischio di ambiguità, favorendo, quindi, la qualità del lavoro (Homans, 1961). Pertanto, si ritiene che i team tradizionali, rispetto a quelli dispersi, siano caratterizzati da una maggiore qualità delle relazioni tra i membri e che, conseguentemente, la qualità delle relazioni diminuisca all'aumentare della dispersione. Ne discendono le seguenti ipotesi.

H2a: I team tradizionali saranno caratterizzati da un maggior livello di TMX rispetto ai team dispersi.

H2b: La dispersione dei membri del gruppo influenzerà negativamente il TMX.

Il TMX è stato analizzato, inoltre, anche come determinante di peculiari dinamiche socio-emozionali (Ford, Seers, 2006; Kamdar, Van Dyne, 2007; Love, Forret, 2008), quali: la soddisfazione, l'identificazione, la coesione, il commitment ed i comportamenti di cittadinanza organizzativa. Altri studiosi (Seers, 1989; Liden et al., 2000; Alge et al., 2003) si sono soffermati, invece, sulla relazione tra TMX e performance. In particolare, è stata evidenziata l'esistenza di una relazione positiva tra qualità delle relazioni e job satisfaction (Seers, Graen, 1984; Gerstner, Day, 1997; Liden et al., 1997). Come emerge dalle ricerche sul tema, si ritiene che la qualità

² «TMX is a measure of an individual's perception of his or her exchange relationship with the peer group as a whole» (Seers, 1989:119).

delle relazioni tra i membri rappresenti un'importante determinante della job satisfaction. Ne discende la seguente ipotesi.

H3: Il TMX medierà la relazione negativa tra la dispersione e la job satisfaction.

3. Metodologia

Per testare le ipotesi è stata condotta un'indagine di tipo quantitativo attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ai ricercatori (assegnisti, dottorandi, ricercatori, professori e direttori) degli Istituti CNR presenti sul territorio nazionale. Il CNR si articola in 11 Dipartimenti a cui afferiscono 107 Istituti, definiti in ragione delle diverse macro aree scientifiche ed suddivisi in progetti di ricerca individuati per classi di obiettivi omogenei.

In questi contesti le attività di ricerca sono perseguite privilegiando il lavoro di gruppo che consente una maggiore creatività, condivisione di conoscenza e sinergie rispetto all'azione individuale. Questi gruppi di ricerca possono essere costituiti da risorse umane afferenti ad altre strutture (altri centri di ricerca privati e pubblici, Università, imprese, ecc.), provenienti da altre nazioni oppure afferenti al medesimo Istituto, ma che esplicano la loro attività in sedi diverse.

In merito alla modalità di somministrazione prescelta, considerando l'elevato livello di formalizzazione del contesto oggetto d'indagine, bisogna evidenziare che il questionario è stato inviato tramite mail ai vari Istituti CNR i quali, previo autorizzazione da parte del Direttore, hanno provveduto a somministrarli ai rispettivi ricercatori tramite la propria mailing-list.

3.1. Campione

Dei 107 Istituti CNR contattati ai fini dell'indagine, 22 hanno manifestato la loro disponibilità contribuendo fattivamente alla ricerca (20%). In particolare, al questionario hanno risposto 128 ricercatori su 907 (tasso di risposta 14,11%), afferenti a 76 gruppi di ricerca ed a 22 Istituti CNR. Di questi ricercatori, l'89,8% afferiscono ad Istituti campani.

La dimensione dei gruppi di ricerca varia da un minimo di 3 ad un massimo di 21 membri, con una media di 7,2 individui. Rispetto al totale dei gruppi di ricerca, i team tradizionali costituiscono il 66,7%. Ogni gruppo è costituito da un numero variabile di sedi (luogo in cui i ricercatori sono collocati) che varia tra 1 e 4, con una media di 1,8. La distanza tra le varie sedi varia da un minimo di 0 ad un massimo di 10.531 Km, con una media di 583 Km. Nei team dispersi, infine, la comunicazione tra membri del team avviene prevalentemente tramite il ricorso ai seguenti media: 78% e-mail; 56,1% telefono; 4,9% Web messenger e/o Skype (chat e videoconferenze).

L'età dei membri varia in un range compreso tra 25 e 62 anni, con una media di 39,78. La presenza femminile nei gruppi, invece, si attesta al 33,33% ed il 52% dei rispondenti ha un contratto a tempo indeterminato. Le ore di lavoro giornaliero variano da un minimo di 1 ad un massimo di 12, con una media di 4,77; mentre la durata dei progetti di ricerca si attesta tra i 6 ed i 42 mesi, con una media di 15,75.

3.2. Strumenti di misura

La job satisfaction è stata misurata utilizzando la scala di Cammann e colleghi (1983), costituita da tre item ($\alpha=0,807$). Un esempio di item utilizzato è il seguente: "Io sono soddisfatto del mio lavoro".

Il TMX è stato misurato utilizzando la scala di Seers e colleghi (1995), costituita da dieci item ($\alpha=0,876$). Un esempio di item utilizzato è il seguente: "I membri del mio gruppo rendono il mio lavoro più semplice".

La dispersione dei membri del gruppo è stata misurata attraverso uno degli indicatori forniti da O'Leary e Cummings (2007), *Spatial Distance Index* (SDI), che consente di rilevare la separazione spaziale dei membri del team. Lo SDI è stato calcolato ponderando la distanza media tra i siti (espressa in Km) con il numero di membri per ogni sito.

Infine, sono state individuate le seguenti variabili di controllo: età media dei membri del team; numero di membri del team; modalità di comunicazione prevalente nell'ambito del team. In particolare, la modalità di comunicazione prevalente nell'ambito del team è una variabile dummy: se i membri del team comunicano prevalentemente tramite incontri face to face, alla variabile è stato assegnato valore 0; se i membri del team

comunicano prevalentemente tramite media, alla variabile è stato assegnato valore 1.

3.3. Risultati

Media, deviazione standard e correlazioni tra le variabili considerate sono rappresentate nella Tabella 1.

Tab. 1. Media, deviazione standard e correlazioni

	M	SD	1	2	3	4	5
1. Età media	39,78	6,56	-				
2. n° membri del team	7,22	3,50	-0,252(**)	-			
3. SDI	237,37	949,26	0,095	0,243(**)	-		
4. TMX	4,10	0,65	-0,126	-0,081	-0,278(**)	-	
5. Job satisfaction	5,85	1,19	-0,114	-0,110	-0,316(**)	0,617(**)	-

** La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

I risultati non evidenziano alti livelli di correlazione tra le variabili indipendenti. La variabile dipendente (job satisfaction), invece, risulta correlata significativamente con la variabile di mediazione (TMX) e con la variabile indipendente (SDI).

I coefficienti di Cronbach relativi rispettivamente alle variabili job satisfaction e TMX (0,807; 0,876) rivelano un buon grado di coerenza interna delle scale utilizzate.

I risultati delle analisi di regressione gerarchica sono riportati nella Tabella 2.

Tab. 2. Risultati dell'analisi di regressione

	TMX		Job satisfaction		
	1	2	1	2	3
Età media	-0,139	-0,102	-0,139	-0,096	-0,039
n° membri del team	-0,167	-0,097	-0,168	-0,084	-0,025
Modalità di comunicazione	0,060	0,048	0,058	0,045	0,020
SDI		-0,234*		-0,282*	-0,147
TMX					0,578**
R^2	0,036	0,086	0,037	0,109	0,415
R^2 corretto	0,012	0,055	0,012	0,078	0,389
ΔR^2 corretto	0,036	0,043	0,037	0,066	0,311

** $p \leq 0,001$

* $p \leq 0,05$

Dall'analisi della Tabella 2 si evince che lo SDI influenza negativamente sia il TMX ($\beta=-0,234$, $p \leq 0,05$) che la job satisfaction ($\beta=-0,282$, $p \leq 0,05$).

Per testare l'ipotesi *H3* è stato applicato il metodo di Baron e Kenny (1986). Gli Autori ritengono che l'ipotesi di mediazione risulta verificata quando sussistono tre condizioni: 1) la variabile indipendente (SDI) influenza significativamente la variabile di mediazione ($\beta=-0,234$, $p \leq 0,05$); 2) la variabile indipendente (SDI) influenza significativamente la variabile dipendente ($\beta=-0,282$, $p \leq 0,05$); 3) la variabile di mediazione (TMX) influenza significativamente la variabile dipendente ($\beta=0,578$, $p \leq 0,001$) ma, a seguito dell'introduzione della prima (TMX) nel modello, la relazione significativa tra la variabile indipendente (SDI) e quella dipendente svanisce ($\beta=-0,147$, $p \geq 0,05$). Infatti, la Tabella 2 evidenzia che lo SDI influenza significativamente la job satisfaction (si veda modello 2), ma con l'introduzione della variabile TMX nel modello tale relazione svanisce (si veda modello 3). Pertanto il TMX media la relazione tra dispersione tra i membri del gruppo e soddisfazione lavorativa.

L'ipotesi *H2a* invece, è stata testata attraverso il T-test. In particolare, il campione è stato distinto in due gruppi in base alla modalità di comunicazione prevalente: team tradizionali e team dispersi. In seguito, per ogni gruppo si è proceduto a calcolare il T-test della variabile TMX. I risultati dimostrano che la qualità delle relazioni tra i membri del gruppo è maggiore nei team tradizionali ($t=54,791$) rispetto ai team dispersi ($t=47,556$).

Le ipotesi formulate (*H1*, *H2a*, *H2b*, *H3*) risultano confermate dai dati.

4. Discussione

Obiettivo del presente studio è stato quello di indagare le dinamiche di gruppo attraverso un'analisi comparativa tra team dispersi e team tradizionali. In particolare, è stato analizzato l'impatto della dispersione dei membri del team su peculiari fattori sociali e motivazionali quali la qualità delle relazioni tra i membri (TMX) e la job satisfaction.

Gran parte della letteratura (Hollingshead, McGrath, 1995; Bordia, 1997; Warkentin et al., 1997; Baltes et al., 2002) ha evidenziato l'esistenza di una relazione negativa tra la dispersione dei membri del gruppo e la job satisfaction. Le principali ragioni sono state individuate negli effetti che la dispersione produce sui singoli individui, quali fenomeni di isolamento, demotivazione e frustrazione, che assumono un ruolo chiave nel determinare la soddisfazione lavorativa dei membri del gruppo (Alge et al., 2003; Golden, 2006).

Altri Autori (Seers, 1989; Gerstner, Day, 1997; Liden et al., 1997; Keup et al., 2004), invece, si sono focalizzati sullo studio delle relazioni interpersonali nei gruppi di lavoro, evidenziando il ruolo del TMX quale variabile esplicativa della job satisfaction. Sebbene i due costrutti sembrano simili, in realtà catturano aspetti differenti della vita lavorativa dei singoli. Infatti, la job satisfaction analizza lo stato emozionale di un singolo individuo derivante dallo svolgimento della propria attività lavorativa (Locke, 1969; 1976); il TMX, invece, rappresenta un efficace indicatore della reciprocità delle relazioni che un membro del gruppo ha instaurato con i suoi colleghi (Seers, 1989). Secondo la teoria dello scambio sociale (Blau, 1964), gli individui sono propensi ad interagire tra di loro se tale relazione risulta strumentale all'ottenimento di ricompense sociali. Pertanto, se la relazione negoziale assume un'accezione positiva, ovvero le ricompense sono maggiori delle sanzioni, il livello di soddisfazione lavorativa del singolo aumenta. Sulla base di tali premesse, è stato evidenziato (Seers, 1989; Keup et al., 2004) che ad elevati livelli di TMX, derivanti da una maggiore collaborazione, cooperazione, coesione e relazione negoziale tra i membri del gruppo, corrispondono elevati livelli di job satisfaction.

Il contributo di questo studio, rispetto a quanto già investigato in letteratura, è quello di evidenziare il ruolo del TMX quale variabile di mediazione tra la dispersione dei membri del team e la soddisfazione lavorativa. In particolare, si rileva l'esistenza di una duplice relazione: la prima negativa tra la dispersione dei membri del team e la qualità delle loro relazioni; la seconda positiva tra la qualità delle relazioni dei membri del team e la soddisfazione lavorativa.

La dispersione dei membri favorisce il ricorso a media elettronici per agevolare la comunicazione ed il coordinamento del lavoro di gruppo. Il costante ricorso a questi strumenti genera tipicamente due conseguenze

rilevanti: favorisce l'insorgere di fenomeni di incomprensione e ambiguità (Carlson, Zmud, 1999; Kock, 2002), influenzando negativamente sul TMX; riduce le opportunità di relazioni sociali spontanee ed informali, impattando negativamente sulla qualità delle relazioni e sulla soddisfazione lavorativa (Yap, Tng, 1990; Kurland, Cooper, 2002; Golden, Veiga, 2005; Golden, 2006).

La soddisfazione e la motivazione delle persone nei contesti lavorativi è in parte determinata dalle interazioni sociali con i colleghi (Emery, 1959). Numerose ricerche (Orlikowski, 1992; Smith et al., 1994; Kraut et al., 2001) hanno evidenziato che la prossimità fisica genera cambiamenti emozionali, cognitivi e comportamentali negli individui, influenzando positivamente le relazioni lavorative. L'interazione face to face genera aspettative negli individui circa la possibilità di poter ottenere ricompense sociali dagli altri membri del gruppo in maniera diretta ed immediata (Homans, 1961). Non è un caso, come evidenziato dalla letteratura (Seers, 1989; Keup et al., 2004) e riprovato dai risultati di questo studio, che nei gruppi tradizionali la qualità delle relazioni tra i membri del team è maggiore rispetto ai gruppi dispersi. Inoltre, la costante interazione tra colleghi favorisce la condivisione di momenti ludici, quali pausa pranzo e caffè, festeggiamenti di promozioni e ricorrenze, condivisione di storie, simboli e artefatti (Kirkman et al., 2002), che agevolano i processi di socializzazione e migliorano la qualità delle relazioni. Nei team face to face, queste situazioni si presentano con una certa frequenza e vanno a rafforzare la coesione, la sensazione di familiarità e lo spirito del gruppo; nei team dispersi, invece, le possibilità che possano manifestarsi situazioni di questo tipo risultano fortemente ridotte. Con il trascorrere del tempo, inoltre, la prossimità fisica tra i membri del gruppo favorisce il reiterarsi di tali occasioni consolidando i legami precedentemente instaurati e generandone nuovi (Zajonc, 1968; Kraut et al., 2001).

5. Limiti, implicazioni manageriali e prospettive future

Il presente studio presenta numerose criticità. Un primo limite deriva dalla numerosità campionaria (128 rispondenti), che non risulta particolarmente rappresentativa della popolazione (tasso di risposta 14,11%). Si ritiene che il problema risieda nella tecnica prescelta per la

somministrazione: il questionario è stato inviato tramite mail ai Direttori degli Istituti CNR, che hanno provveduto a somministrarli ai ricercatori tramite la propria mailing-list.

Un ulteriore limite deriva dalla mancata stratificazione del campione per macro-aree di ricerca. Questa condizione avrebbe consentito, da un lato, una migliore e più profonda descrizione del campione e, dall'altro, la possibilità di effettuare delle analisi comparative tra le varie aree discriminate.

Dai risultati dello studio è possibile trarre alcune indicazioni operative. La qualità delle relazioni tra i membri del gruppo assume un ruolo chiave nel definire il livello di soddisfazione, rappresentando una variabile di mediazione nell'ambito della relazione negativa tra dispersione e job satisfaction. Ne consegue che i team dispersi sono caratterizzati da un minore livello di TMX e, conseguentemente, di soddisfazione. La dispersione geografica e/o organizzativa dei membri e l'interazione mediata prevalentemente da media elettronici, piuttosto che da incontri face to face, generano molteplici conseguenze che necessitano di essere opportunamente gestite. Affinché l'organizzazione possa beneficiare dei notevoli vantaggi generalmente associati all'impiego dei team dispersi, è necessario creare le apposite condizioni organizzative. Diventano rilevanti le politiche di socializzazione tra i componenti del gruppo finalizzate a favorire gli incontri face to face. Questi meeting dovrebbero tenersi con cadenza trimestrale, semestrale o annuale, tenendo conto della dispersione geografica dei membri. Laddove questo non sia possibile, per i team ampiamente dispersi, diviene necessario utilizzare strumenti di comunicazione caratterizzati da una elevata ricchezza, nonché programmare accuratamente i meeting virtuali, supportandoli, ad esempio, da strumenti audio-visivi (video-conferencing).

In questo studio, la teoria dello scambio sociale ha rappresentato la lente interpretativa utilizzata per l'analisi dei risultati. Si ritiene che la qualità delle relazioni tra i membri del gruppo (TMX), e non la loro dispersione, vada ad influenzare i livelli di job satisfaction dei singoli. Tuttavia, l'interpretazione dei risultati potrebbe contemplare anche altre chiavi di lettura, come la *Social Identity Theory* (Tajfel, 1978; Tajfel, Turner, 1985) e la *Social Information Processing* (Walter, 1992). Secondo il primo approccio le persone costruiscono la loro immagine associandola a quella del gruppo di cui sono parte integrante (Tajfel, 1978). Pertanto, i livelli di

soddisfazione lavorativa dipendono dal senso di appartenenza e dalla somiglianza del singolo con il gruppo, anche in assenza di interdipendenza, interazione e coesione (Ashforth, Mael, 1989). Queste considerazioni potrebbero costituire uno stimolo a riconsiderare la relazione lineare tra TMX e soddisfazione, tenendo conto anche del ruolo assunto dall'identificazione organizzativa. La *Social Information Processing* si focalizza sul ruolo del tempo nell'evoluzione delle relazioni interpersonali tra i membri del gruppo. In particolare, secondo questo approccio, con il passare del tempo, le differenze tra team tradizionali e dispersi in termini di condivisione di informazioni sociali e relazionali si riducono; in tal senso, migliorano le relazioni interpersonali e, nello specifico, la soddisfazione lavorativa dei membri del team (Chidambaram, 1996; Walther, 2002). Pertanto, sarebbe auspicabile replicare lo studio in un momento successivo per verificare se permane nel tempo la differenza in termini di TMX tra team tradizionali e dispersi, nonché l'incidenza di tale variabile sulla soddisfazione lavorativa.

L'obiettivo futuro rimane quello di approfondire tali dinamiche, aumentando la numerosità campionaria ed introducendo nel modello di indagine altre due variabili dipendenti, rilevate con il questionario, ma non utilizzate nel presente lavoro: il commitment affettivo e la performance di gruppo (come indicatore della performance è stato utilizzato l'impact factor della rivista sulla quale è stato pubblicato l'articolo realizzato da ciascun gruppo di ricerca). In particolare, si ritiene che anche la relazione tra la dispersione dei membri del gruppo ed il commitment affettivo possa essere mediata dal TMX.

Bibliografia

- Alge B.J., Wiethoff C. e Klein H.J. (2003), "When does the Medium Matter? Knowledge-Building Experiences and Opportunities in Decision-Making Teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 26-37.
- Allen T. (1971), "Communication Networks in R & D Laboratories", *R&D Management*, 1(1), 14-21.
- Allen T. (1977), *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Ashforth B.E. e Mael F. (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

- Baba M.L., Gluesing J., Ratner H. e Wagner K.H. (2004), "The Contexts of Knowing: Natural History of a Globally Distributed Team", *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 547-587.
- Baltes B.B., Dickson M.W., Sherman M.P., Bauer C.C. e LaGanke J.S. (2002), "Computer-Mediated Communication and Group Decision Making: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 156-179.
- Baron R.M. e Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bishop J.W., Scott K.D. e Burroughs S.M. (2000), "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment", *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley, New York, NY.
- Bordia P. (1997), "Face-to-Face Versus Computer-Mediated Communication: A Synthesis of the Experimental Literature", *Journal of Business Communication*, 34(1), 99-118.
- Burgoon J.K., Bonito J.A., Ramirez A., Dunbar N.E., Kam K. e Fischer J. (2002), "Testing the Interactivity Principle: Effects of Mediation, Proximity, and Verbal and Nonverbal Modalities in Interpersonal Interaction", *Journal of Communication*, 52(3), 657-677.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G.D. e Klesh J.R. (1983), "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members", in Seashore S.E., Lawler E.E., Mervis P. e Camman C., *Assessing Organizational Change*, Wiley, New York, NY.
- Canney D.S. e Ward K. (1999), *Leading International Teams*, McGraw Hill, London.
- Carlson J.R. e Zmud R.W. (1999), "Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions", *Academy of Management Journal*, 44(2), 153-170.
- Chidambaram L. (1996), "Relational Development in Computer-Supported Groups", *MIS Quarterly*, 20(2), 143-165.
- Cohen S.G. e Gibson C.B. (2003), *Virtual Teams that Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*, Jossey-Bass, S. Francisco.
- Cole M.S., Schaninger W.S. e Stanley G.H. (2002), "The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination", *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Cooper C.D. e Kurland N.B. (2002), "Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
- Cramton C.D. e Webber S.S. (1999), *A Model of the Effects of Geographical Dispersion on Work Teams*, Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.
- DeSanctis G. e Monge P. (1998), "Communication Processes for Virtual Organizations", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
- Emery F.E. (1959), *Characteristics of Socio-Technical Systems*, Tavistock Institute, London, UK.
- Eveland J.D. e Bikson T.K. (1988), "Work Group Structures and Computer Support: a Field Experiment", *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 6(4), 354-379.
- Ford L.R. e Seers A. (2006), "Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation Versus Agreement", *The Leadership Quarterly*, 17(3), 258-270.
- Geber B. (1995), "Virtual teams", *Training*, 32(4), 36-42.
- Gerstner C. e Day D. (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Golden T.D. (2006), "The Role of Relationships in Understanding Telecommuter Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340.
- Golden T.D. e Veiga J.F. (2005), "The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings", *Journal of Management*, 31(2), 301-318.

- Graen G.B. e Cashman J. (1975), "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach", in Hunt J.G. e Larson L.L., *Leadership frontiers*, Kent State University Press, Kent, OH.
- Graen G., Cashman J.F., Ginsburg S. e Schiemann W. (1977), "Effects of Linking Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants", *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Griffith T.L., Mannix E.A. e Neale M.A. (2003), "Conflict and Virtual Teams", in Cohen S.G. e C.B. Gibson C.B., *Virtual teams that work*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hertel G., S Geister S. e Konradt U. (2005), "Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research", *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- Hightower R. e Sayeed L. (1996), "Effects of Communication Mode and Prediscussion Information Distribution Characteristics on Information Exchange in Groups", *Information Systems Research*, 7(4) 451-465.
- Hinds P.J. e Mortensen M. (2005), "Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication", *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- Hinds P.J. e Bailey D.E. (2003), "Out of Sight, Out of Synch: Understanding Conflict in Distributed Teams", *Organization Science*, 14(6), 615-632.
- Hoegl M. e Proserpio L. (2004), "Team Member Proximity and Teamwork in Innovative Projects", *Research Policy*, 33(8), 1153-1165.
- Hollingshead A.B. e McGrath J.E. (1995), "Computer-Assisted Groups: a Critical Review of the Empirical Research", in Guzzo R.A., Salas E. e colleghi, *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Homans G.C. (1962), *Sentiments and Activities*, Free Press, New York, NY.
- Homans G.C. (1961), *Social Behaviour. Its Elementary Forms*, Routledge & Kegan Paul, London, UK.
- Jarvenpaa S.L., Leidner D.E. (1999), "Communication and Trust in Virtual Teams", *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Jarvenpaa S.L., Knoll K. e Leidner D.E. (1998), "Is anybody Out there? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Jehn K.A., Northcraft G.B. e Neale M.A. (1999), "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kamdar D. e Van Dyne L. (2007), "The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance", *Journal of Applied Psychology*, in press.
- Katz D. e Kahn R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations (2nd ed.)*, John Wiley, New York, NY.
- Keup L., Bruning N.S. e Seers A. (2004), "Members, Leaders and the Team: Extending LMX to co-worker relationships", *ASAC*, 1-15.
- King J.L. e Frost R. (2002), "Managing Distance Over Time: the Evolution of Technologies of Dis/Ambiguation", in Hinds P. e Kiesler S., *Distributed Work*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Kirkman B.L. e Mathieu J.E. (2005), "The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality", *Journal of Management*, 31(5), 700-718.
- Kirkman B.L., Rosen B., Gibson C.B. e Tesluk P.E. (2002), "Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc.", *Academy of Management Executive*, 16(3), 67-79.
- Knoll K.E. (2000), *Communication and Cohesiveness in Global Virtual Teams*, University of Texas at Austin, unpublished doctoral dissertation.

- Kock N. (2002), "Managing with Web-Based IT in Mind", *Communications of the ACM*, 45(5), 102-106.
- Kraut, R. Egidio C., e Galegher J. (1990), "Patterns of Contact and Communication In Scientific Research Collaboration", in Galegher J., Kraut R. e Egidio C., *Intellectual teamwork: The social and technological bases of cooperative work*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kraut, R. E., Fussell, S. R., Brennan, S. E., e Siegel, J. (2001). "Understanding Effects of Proximity on Collaboration: Implications for Technologies to Support Remote Collaborative Work", in Hinds P. e Kiesler S., *Distributed work*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Kristof A.L., Brown K.G., Sims Jr. H.P. e Smith K.A. (1995), "The Virtual Team: A Case Study and Inductive Model", in Beyerlein M.M., Johnson D.A. e Beyerlein S.T., *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Knowledge Work in Teams*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Kurland N.B. e Cooper C.D. (2002), "Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments", *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126.
- Latané B. (1981), "The Psychology of Social Impact", *American Psychologist*, 36(4), 343-356.
- Latané B., Liu J., Nowak A., e Bonevento M. (1995), "Distance Matters: Physical Space and Social Impact", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(8), 795-805.
- Liden R.C., Sparrowe R. e Wayne S.J. (1997), "Leader-Member Exchange Theory: the Past and Potential for the Future", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- Liden R.C., Wayne S.J. e Sparrowe R.T. (2000), "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", *Journal of applied psychology*, 85(3), 407-416.
- Lipnack J. e Stamps J. (1997), *Virtual Teams: Reaching across Space, Time, and Organizations with Technology*, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA.
- Lojeski K.S., Reilly R. e Dominick P. (2006), *The Role of Virtual Distance in Innovation and Success*, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, Maui.
- Love M.S., Forret M. (2008), "Exchange Relationships at Work. An Examination of the Relationship Between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 342-352.
- Maznevski M.L. e Chudoba K.M. (2000), "Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness", *Organization Science*, 11(5), 473-492.
- Montoya-Weiss M., Massey P. e Song M. (2001), "Getting it together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams", *Academy of Management*, 44(6), 1251-1262.
- Ocker R.J., Hiltz S.R., Turoff M. e Fjermestad J. (1995), "The Effects of Distributed group Support and Process Structuring on Software Requirements Development Teams: Results on Creativity and Quality", *Journal of Management Information Systems*, 12(3), 127-153.
- O'Leary M.B. e Cummings J.N. (2007), "The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams", *MIS Quarterly*, 31(3), 433-452.
- Pearce C.L. e Herbig P.A. (2004), "Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size", *Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.

- Powell A., Piccoli G. e Ives B. (2004), "Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research", *DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 3-36.
- Seers A. (1989), "Team-Member Exchange Quality: A new Construct for Role-Making Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Seers A. e Graen G.B. (1984), "The Dual Attachment Concept: a Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader-Member Exchange", *Organizational behavior and human performance*, 33(3),283-306.
- Seers A., Petty M.M. e Cashman J.F. (1995), "Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Experiment", *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Smith J.Y. e Vanecek M.T. (1990), "Dispersed Group Decision Making Using Non-Simultaneous Computer Conferencing: a Report of Research", *Journal of Management Information Systems*, 7 (2), 71-92.
- Smith K.G., Smith K.A., Olian J.D., Sims H.P., O'Bannon D.P. e Scully J.A. (1994), "Top Management Team Demography and Process: the Role of Social Integration and Communication", *Administrative Science Quarterly*, 39, 412-438.
- Straus, S.G. (1996), "Getting a Clue: the Effects of Communication Media and Information Distribution on Participation and Performance in Computer-Mediated and Face-to-Face Groups", *Small Group Research*, 27(1), 115-142.
- Tajfel H. (1978), "The Achievement of Group Differentiation", in Tajfel H., *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*., London: Academic Press.
- Tajfel H. e Turner J.C. (1985), "The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour", in Worchel S. e Austin W.G., *Psychology of intergroup relations* (2nd ed.), Chicago: Nelson-Hall.
- Townsend A., DeMarie S. e Hendrickson A. (1998), "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future," *Academy of Management Executive*, 2(3),17-29.
- Walther J.B. (2002), "Time Effects in Computer-Mediated Groups: Past, Present, and Future", in Hinds P. e Kiesler S., *Distributed Work*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Warkentin M.E., Sayeed L. e Hightower R. (1997), "Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System", *Decision Sciences*, 28(4), 975-996.
- Williams K. e O'Reilly C. (1998), "Demography and Diversity in Organizations: a Review of 40 Years of Research", *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Yap C.S. e Tng H. (1990), "Factors Associated with Attitudes towards Telecommuting", *Information & Management*, 19(4), 227-23.
- Zajonc, R.B. (1968), "Attitudinal Effect of Mere Exposure", *Journal of Personality and Social Psychology, Monograph Supplement*, 9, 2- 17.