

**10° WORKSHOP  
DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

Cagliari 29 – 30 aprile 2009

*Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema  
economico:  
il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale*

Track 08

*Valorizzazione del capitale umano, comportamenti organiz-  
zativi e performance dei sistemi economici*

Paper eleggibile per il premio Best Paper giovani ricercatori

**Diversità, conflitti e performance nei gruppi di ricerca**

*Cristina Canoro  
Università degli Studi di Napoli "Parthenope"  
Dipartimento di Studi Aziendali  
Via Medina, 40  
80133, Napoli  
email: [cristina.canoro@uniparthenope.it](mailto:cristina.canoro@uniparthenope.it)*

# DIVERSITÀ, CONFLITTI E PERFORMANCE NEI GRUPPI DI RICERCA

C. Canoro

## Abstract

L'attenzione degli esperti di gestione delle risorse umane, sia accademici che *practitioner*, si è spesso focalizzata sulle diversità osservabili come la diversità di genere, di nazionalità e di etnia, trascurando quelle caratteristiche degli individui meno visibili o percettibili come le basi di conoscenza, i processi cognitivi e relazionali ed il sistema di credenze e valori individuali. Tali diversità, invece, possono acquisire un ruolo rilevante nei gruppi di ricerca, che svolgono compiti cognitivi complessi perché possono apportare benefici ai processi di generazione di nuove idee, migliorando la performance delle organizzazioni di ricerca.

La letteratura sul tema della diversità evidenzia l'impatto che essa esercita sulle dinamiche e sui processi di gruppo, ma i risultati degli studi empirici sono contrastanti (Williams e O'Reilly, 1998), pertanto si ritiene interessante approfondire le varie tipologie di diversità e le relazioni con altre variabili organizzative. A tal fine, nel presente lavoro si è elaborato un modello di analisi che intende indagare il ruolo del conflitto/confronto che si genera all'interno dei gruppi di ricerca e le relazioni tra diversità, conflitti e performance. Il modello di analisi è stato testato sui gruppi di ricerca degli istituti del Centro Nazionale delle Ricerche (CNR).

I risultati evidenziano che le diversità non direttamente osservabili quali la diversità informativa e la diversità di valori assumono un ruolo di primo piano, troppo spesso trascurato nei gruppi di ricerca. In particolare la diversità di valori incrementa il conflitto relazionale, sul compito e sul processo e la diversità informativa migliora la performance percepita, l'Impact Factor (IF), la job satisfaction ed il commitment.

Riflettendo su tali risultati si ritiene necessaria da parte del management l'implementazione di politiche di gestione della diversità e dei conflitti al fine di creare un clima di dialettica costruttiva che permetta il confronto in gruppi multidisciplinari nella prospettiva di ottenere migliori risultati sia di performance che di soddisfazione, partecipazione ed identificazione dei membri del gruppo di ricerca.

## 1. Introduzione

Il tema della diversità è sempre più rilevante nei contesti organizzativi aziendali per la frequente presenza di un organico fortemente eterogeneo in relazione ad una serie di fattori più o meno osservabili.

Williams e O'Reilly (1998) definiscono la diversità come ogni attributo che le persone utilizzano per identificare le differenze tra individui e la letteratura ha tradizionalmente indicato con il concetto di diversità le differenze in termini di caratteristiche visibili quali l'età e la razza (Hicks-Clarke e Illes, 2000). Alcuni autori hanno evidenziato l'esistenza di differenze tra gli individui, non solo in termini di caratteristiche osservabili, ma anche in termini di caratteristiche meno visibili quali il livello di educazione o il ruolo organizzativo (Thatcher e Jehn, 1998; Tsui et al, 1992; Williams e O'Reilly, 1998). La distinzione in termini di caratteristiche osservabili o facilmente individuabili come il genere, l'età e la razza e le caratteristiche meno visibili o latenti come le basi di conoscenza, le conoscenze tecniche, le caratteristiche personali o i valori rappresenta, attualmente uno dei criteri più utilizzati nella classificazione della diversità (Cummings et al., 1993; Jackson et al. 1995; Tsui et al., 1992)

Le dinamiche e le conseguenze della diversità sono particolarmente rilevanti nei gruppi di lavoro, sempre più utilizzati nelle strutture organizzative per ridurre i costi, massimizzare la flessibilità e la capacità di rispondere alle esigenze dei consumatori (Boyett e Conn, 1991). Inoltre, i gruppi rivestono un ruolo importante nelle organizzazioni perché permettono di beneficiare degli effetti positivi della diversità sulle performance (Jackson, 1992).

Alcuni studi sulle determinanti della performance nei gruppi di lavoro evidenziano che i risultati del lavoro in gruppo sono spesso legati alla capacità dei membri di gestire, piuttosto che evitare, i conflitti che sorgono all'interno del gruppo (Tjosvold, 1991; Gruenfeld et al., 1996). Così come le differenze tra i membri devono essere gestite in modo da poter migliorare i risultati del lavoro in gruppo, si pone il problema di gestire i conflitti che tali diversità all'interno dei gruppi possono generare (Gladstein, 1984; Jehn, 1995).

Il tema della diversità è particolarmente rilevante nei settori innovativi e nelle organizzazioni ad alta intensità di conoscenza come le Università ed i Centri di ricerca (Earley e Mosakowski, 2000). Il gruppo, infatti, soprattutto

to in merito a problemi complessi può riuscire a beneficiare dei possibili effetti positivi della diversità facilitando l'integrazione di informazioni provenienti da fonti diverse e di differenti competenze (Grandori, 1999).

La letteratura prodotta è vasta e presenta risultati contrastanti: alcuni studi empirici hanno dimostrato che i gruppi di lavoro eterogenei ottenevano risultati di performance migliori rispetto a gruppi omogenei (Hoffman, 1978; Jackson, 1992), mentre altri lavori hanno dimostrato che gruppi omogenei riescono ad evitare i problemi di comunicazione ed i conflitti eccessivi che spesso affliggono i gruppi eterogenei (Steiner, 1972). Tali risultati, secondo la review degli studi in letteratura di Williams e O'Reilly (1998), dimostrerebbero che non esiste una relazione diretta tra diversità e performance e che sarebbe opportuno elaborare modelli più complessi che colgano le sfumature delle varie tipologie di diversità tra gli individui.

L'obiettivo del presente studio è quello di elaborare un modello di analisi che intende indagare:

1. l'impatto delle varie tipologie di diversità sulla performance e sui conflitti dei gruppi di ricerca;
2. il ruolo delle varie tipologie di conflitto/confronto nella relazione tra diversità e performance.

Il modello di analisi è stato testato sui gruppi di ricerca degli istituti del Centro Nazionale delle Ricerche (CNR).

## **2. Il contesto di riferimento**

Il riferimento ad uno specifico contesto di riferimento permette di migliorare la comprensione di fenomeni complessi e delle loro implicazioni, in particolare in riferimento a politiche di gestione delle risorse umane. Il settore indagato nel presente studio è quello degli enti di ricerca pubblici ad un livello di analisi meso, che prende in considerazione come oggetto di analisi i gruppi di ricerca. Questi ultimi, infatti, presentano tutte quelle caratteristiche tali da rendere le organizzazioni di ricerca particolarmente adatte a beneficiare delle potenzialità offerte da una corretta gestione della diversità e dei conflitti.

Il settore degli enti di ricerca pubblici<sup>1</sup> rappresenta un campo di osservazione e di indagine privilegiato di tali fenomeni, perché esso si configura come un settore knowledge intensive in cui l'eterogeneità dei gruppi di ricerca ed i processi di interazione sociale in termini di conflitto/confronto assumono un ruolo cruciale, la cui corretta gestione può apportare benefici in termini di efficacia dei risultati del lavoro in gruppo.

L'osservazione dei fenomeni di trasformazione e di cambiamento in atto nel settore della ricerca fa emergere un quadro complesso, sia per le implicazioni gestionali ed organizzative, in particolare degli enti di ricerca pubblici, sia per il riferimento ad un sistema di valutazione della ricerca in continua evoluzione (Coccia, 2001).

Il tema della performance dei gruppi di ricerca si sta affermando negli studi organizzativi per la crescente importanza della conoscenza come asset intangibile di primaria importanza (Harvey et al. 2002).

Gli istituti di ricerca del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), in particolare, oggetto principale del presente lavoro, sono considerati di rilevante interesse, non solo per le caratteristiche dei gruppi di ricerca che operano al suo interno, ma anche per l'importanza che rivestono nella produzione e diffusione di conoscenza e per il ruolo fondamentale che possono svolgere per una possibile ripresa dall'attuale situazione di crisi economica.

### **3. Diversità e conflitti**

#### *3.1. La diversità informativa*

La diversità informativa, che si identifica con le differenze nelle basi di conoscenza, si riferisce all'eterogeneità in termini di discipline di appartenenza (biologia, matematica chimica) ruolo (dottorando, ricercatore, direttore,) e struttura di appartenenza (università, centro di ricerca pubblico o privato, impresa), che può favorire lo scambio di opinioni e di prospettive nel gruppo (Stasser, 1992) così come dibattiti e discussioni relative ai compiti da

---

<sup>1</sup> Senker (2001) identifica il settore della ricerca pubblica con le istituzioni che hanno a che fare con la ricerca in ambito civile (sono escluse le ricerche per scopi militari) ed i cui fondi sono in maggioranza pubblici, tali organizzazioni dipendono dal Governo ed il principale obiettivo è quello di divulgare i risultati della ricerca.

svolgere (Jehn et al., 1997). Tali confronti tra idee contrapposte sui compiti da svolgere (conflitti sul compito) sono di fondamentale importanza per i gruppi di ricerca che svolgono compiti cognitivi complessi perchè contribuiscono alla ricchezza del processo decisionale e favoriscono soluzioni innovative e creative ai problemi (Milliken e Martins, 1996).

*H1a*: la diversità informativa incrementa il conflitto sul compito nel gruppo.

I gruppi di lavoro nelle organizzazioni di ricerca forniscono importanti impulsi al progresso scientifico e tecnologico e sempre più spesso sono multidisciplinari e multinazionali in virtù dei programmi internazionali che permettono la collaborazione allo stesso progetto di soggetti diversi per nazionalità, competenze, professionalità ed esperienze. Tuttavia i gruppi di lavoro, spesso non riescono a beneficiare delle differenze nelle basi di conoscenza dei membri del gruppo e del conflitto sul compito principalmente per due ragioni: quando i gruppi si formano in maniera spontanea nelle organizzazioni, solitamente ciò avviene sulla base delle caratteristiche simili degli individui (Ancona e Caldwell, 1992), della prossimità (Festinger et al., 1950) e della familiarità (Tenbrunsel et al. 1994). Questi metodi di formazione dei gruppi tendono a selezionare gli individui che appartengono alla stessa *social network*, e spesso ciò significa che sono poco diversificati (Granovetter, 1973) e che quindi perdono il loro potenziale di apprendimento ed efficacia nel problem solving (Jackson, 1992).

La formazione di gruppi interfunzionali o interdisciplinari permette di superare il problema dell'omogeneità dei gruppi e di beneficiare dei possibili effetti positivi della diversità tra i membri (Jehn et al., 1999). Ciò avviene anche nelle organizzazioni di ricerca in cui si possono creare gruppi multidisciplinari, che possono ottenere risultati di performance migliori perchè in grado di superare gli ostacoli posti dall'omogeneità negli schemi cognitivi e di utilizzare fonti diverse per l'analisi dei problemi e la loro soluzione, sviluppando soluzioni innovative e creative (Grandori, 1999).

La seconda ragione per cui spesso i gruppi di lavoro non riescono a beneficiare degli effetti positivi della diversità nelle basi di conoscenza è che tali differenze possono causare conflitti non sul compito ma sui processi, come i disaccordi sulla delega delle attività e delle risorse (Jehn et al., 1997).

*H1b*: la diversità informativa incrementa il conflitto sul processo nel gruppo

### *3.2. La diversità demografica*

La diversità demografica corrisponde a quelle differenze nelle caratteristiche alle quali di solito gli individui si riferiscono quando pensano alle diversità individuali (McGrath et al., 1996) quali l'età, il genere e la nazionalità. Mentre, la diversità nelle basi di conoscenza è facilmente identificabile come una risorsa fondamentale per l'organizzazione, la diversità demografica non esercita un effetto diretto sugli esiti del lavoro in gruppo, ma piuttosto influisce sulle relazioni interpersonali (Tajfel e Turner, 1986). Infatti, determinate caratteristiche demografiche possono dar origine al fenomeno cosiddetto di "categorizzazione sociale" (Billing e Tajfel, 1973) che influisce sui processi di identificazione ed affiliazione. Tale fenomeno provoca, da un lato atteggiamenti positivi per le persone che appartengono alla stessa categoria sociale e dall'altro, discriminazioni e segregazioni nei confronti degli individui che presentano caratteristiche dissimili. Le distinzioni che si creano tra categorie sociali a causa di caratteristiche demografiche possono provocare ostilità nel gruppo, conflitti relazionali e ledere le interazioni nel gruppo (Jehn, 1995; 1997).

*H2: la diversità demografica incrementa il conflitto relazionale nel gruppo*

### *3.3. La diversità di valori*

La diversità di valori si identifica con le differenze in termini di obiettivi e valori percepiti dai membri del gruppo. Infatti, nei gruppi di ricerca le differenze di obiettivi si possono riscontrare quando le persone che partecipano al progetto di ricerca in realtà non perseguono gli stessi obiettivi nel lungo periodo<sup>2</sup>. Tali differenze di percezione degli obiettivi e dei valori

---

<sup>2</sup> Quando i gruppi sono composti da persone con ruoli differenti come dottorandi, ricercatori e laureandi, essi possono percepire obiettivi e valori in maniera differente. Ad esempio i primi percepiscono come obiettivo la stesura della tesi, i ricercatori sono interessati alla pubblicazione del lavoro ed infine i laureandi sono interessati a concludere al più presto il periodo di tirocinio per laurearsi il più presto possibile.

possono causare conflitti di processo come disaccordi sulla delega dei compiti e sulle responsabilità in merito ai compiti da svolgere (Jehn et al., 1999).

*H3*: la diversità di valori incrementa il conflitto sul processo nel gruppo.

#### **4. Gli effetti della diversità sui risultati del lavoro in gruppo**

Alcuni studi sulle determinanti della performance di gruppo nelle organizzazioni evidenziano che il successo del gruppo spesso è legato alla capacità del gruppo stesso di cogliere e gestire piuttosto che evitare, i disaccordi (Tjosvold, 1991; Gruenfeld et al., 1996). Inoltre, studi empirici dimostrano che i conflitti non gestiti provocano effetti nocivi all'organizzazione (Pruitt e Rubin, 1986; Bettenhausen, 1991; Jehn, 1997). Le ricerche di Schwenk e Valacich (1994) dimostrano che nei gruppi di lavoro aperti alla critica ed al confronto si producono decisioni qualitativamente migliori rispetto a quelle prodotte in gruppi in cui il conflitto (confronto su idee contrastanti/conflitto sul compito) viene evitato. Sulla stessa linea Putnam (1994) mostra come i dissensi espliciti in merito ai compiti da svolgere nel gruppo favoriscono un migliore processo di identificazione delle questioni e dei problemi da affrontare, mentre Baron (1991) mostra come i disaccordi all'interno dei gruppi favoriscono la produzione di idee ed approcci nuovi.

La diversità informativa tra i membri dei gruppi svolge un ruolo decisivo nel processo di generazione di idee e competenze nuove e può permettere di raggiungere notevoli vantaggi di tipo cognitivo attraverso il miglioramento della capacità di analisi e trattamento delle informazioni da fonti diverse (Grandori, 1999).

Hackman (1987) definisce i risultati del lavoro in gruppo facendo riferimento a tre criteri: l'output produttivo del gruppo che risponde alle esigenze o supera gli standard di performance del cliente; i processi sociali utilizzati nel portare a termine il lavoro mantenendo o migliorando la capacità dei membri di lavorare insieme sui compiti del gruppo; l'esperienza del gruppo nel soddisfare piuttosto che frustrare i bisogni personali dei membri del gruppo. Tale definizione evidenzia che quando si considerano gli outcome del gruppo non si fa riferimento solo agli output prodotti dal gruppo, ma anche agli atteggiamenti ed ai sentimenti dei membri del gruppo. Questa distinzione è molto importante per comprendere che la diversità in ter-



mini di differenze tra i membri del gruppo, può produrre effetti, non solo sulla performance in termini produttivi, ma anche effetti in termini di processi e di relazioni affettive tra i membri. Infatti, la prima componente evidenziata da Hackman (1987) include le misure della performance oggettiva individuale e di gruppo, mentre la seconda e la terza individuano i risultati del lavoro in gruppo in termini soggettivi come il turnover, la soddisfazione del lavoro ed il commitment.

La performance in termini oggettivi è valutata con sistemi di valutazione delle prestazioni che possono assumere rilievo e priorità diverse, a seconda delle scelte specifiche strategiche dell'organizzazione, così come possono dipendere dalla cultura organizzativa, dal tipo di organizzazione, dalla struttura di potere e dallo stile di leadership (Tosi e Pilati, 2008).

Gli outcome del gruppo in termini soggettivi si identificano con le relazioni affettive che sono “quel complesso di sentimenti, stati d'animo, desideri, fantasie, vissuti emotivi, presenti negli individui, che emergono spesso in modo non razionale, sia nel rapporto tra ciascuna persona ed il compito da svolgere, sia nelle relazioni con altri individui. Sono da considerarsi elementi del comportamento del gruppo perchè denotano le risonanze emotive, relative al vissuto di ciascuno e al funzionamento del gruppo di cui fa parte” (Franco, 2007).

Nel presente studio si considera la performance sia in termini oggettivi di Impact factor (IF), sia in termini percettivi (performance percepita) ed inoltre si considerano gli effetti della diversità su outcome quali le relazioni affettive in termini di job satisfaction e commitment affettivo.

*H4a:* La diversità informativa incrementa l'IF.

*H4b:* La diversità informativa incrementa la performance percepita.

*H4c:* La diversità informativa incrementa la job satisfaction.

*H4d:* La diversità informativa incrementa il commitment affettivo.

## **5. Il conflitto come variabile di mediazione**

Pelled (1996) esamina il ruolo del conflitto sul compito e del conflitto relazionale come variabili mediatrici della relazione tra diversità e performance cognitiva, mentre lo studio di Jehn, Northcraft e Neale (1999) considera come variabili mediatrici tre tipi di conflitto: relazionale, sul compito e sul processo.

Dall'analisi esplorativa svolta in alcuni istituti del CNR attraverso interviste semi-strutturate, emerge che nei gruppi di ricerca i conflitti che si verificano non sono solo sui contenuti del compito (conflitto sul compito) o relazionali (conflitto relazionale) ma riguardano anche questioni legate all'assegnazione dei compiti, alle responsabilità nello svolgimento dei compiti, all'allocazione delle risorse (conflitto sul processo).

Considerando l'ipotesi che la diversità informativa incrementi i conflitti sul compito e di conseguenza il conflitto sul compito eserciti un effetto positivo sull'IF, sulla *job satisfaction* e sul *commitment* si ipotizza che:

*H5a*: il conflitto sul compito media la relazione tra diversità informativa e performance percepita.

*H5b*: il conflitto sul compito media la relazione tra diversità informativa e impact factor.

*H5c*: il conflitto sul compito media la relazione tra diversità informativa e job satisfaction.

*H5d*: il conflitto sul compito media la relazione tra diversità informativa e commitment.

## **6. Metodologia**

### *6.1. Il campione*

Il campione è costituito da 125 gruppi di ricerca di 89 Istituti del Centro Nazionale delle Ricerche (CNR) afferenti alle seguenti aree scientifiche: Scienze di base, Scienze della vita, Scienze della terra e dell'ambiente, Scienze tecnologiche, ingegneristiche e dell'informazione.

Il gruppo di ricerca si identifica con un gruppo di individui composto da due o più persone che lavorano alla stesura di un articolo scientifico. La verifica della presenza di gruppi di ricerca è stata condotta attraverso l'esame dei documenti disponibili in merito alle attività di ricerca svolte dagli istituti, che identificano un gruppo di ricerca come un gruppo di persone composto da almeno un ricercatore dell'istituto, che lavora insieme ad una pubblicazione scientifica. Tali gruppi rappresentano un contesto ideale per testare le ipotesi poiché presentano al loro interno le caratteristiche di interesse per il presente studio (differenze in termini demografici, informative, di valori e conflitti).

L'indagine è stata preceduta da interviste semi strutturate a testimoni privilegiati, che hanno permesso di indagare il contesto di riferimento evidenziando le variabili che impattano sui risultati delle attività di ricerca.

La rilevazione è avvenuta attraverso la somministrazione di un questionario via e-mail ed il tasso di risposta è stato del 22% e comprende 904 persone riunite in 125 gruppi di ricerca composti in media da 7 persone.

Il questionario è composto da 31 domande in stile Lykert ed è stato integrato con dati di archivio sulla valutazione delle attività di ricerca degli Istituti del CNR.

## 6.2 Strumenti di misurazione

*Diversità.* La differenza percepita nei valori tra i membri del gruppo è stata misurata con una scala Likert di 6 item sviluppata da Jehn et al. (1999). Uno degli item considerato nella scala è il seguente: "I valori di tutti i membri del gruppo sono simili". Il cronbach alpha della scala è 0,762.

In accordo con studi precedenti (McGrath et al.,1996; Jehn et al.,1997) la diversità informativa misura l'eterogeneità in termini di discipline di afferenza (laurea in biologia, matematica, chimica), ruolo (dottorando, ricercatore, direttore) e struttura di appartenenza (CNR, università, centri di ricerca privati, imprese).

La diversità demografica dei membri appartenenti ai gruppi di ricerca è rilevata in termini di eterogeneità nel genere, nell'età, e nella nazionalità.

Per costruire una misura aggregata della diversità informativa e della diversità demografica si utilizza un indice basato sull'entropia (Teachman, 1980; Ancona e Caldwell, 1992):

$$\text{Diversità} = \sum - P_i (\ln P_i)$$

In cui  $P_i$  rappresenta la proporzione di gruppo in cui si rileva la caratteristica di diversità. Se le differenze in termini demografici non sono rappresentate nel gruppo, il valore assegnato è 0. Quindi, l'indice di diversità rappresenta la somma dei prodotti di ogni proporzione di caratteristica nel gruppo ed il logaritmo di tale proporzione. Maggiore è l'indice, maggiore sarà la distribuzione delle caratteristiche all'interno del gruppo.

*Conflitti.* Nella misurazione dei conflitti intra- gruppo in termini di conflitto sul compito e conflitto relazionale si è utilizzata la scale del conflitto intra- gruppo realizzata da Jehn (1995) di 6 items e sul conflitto di processo

si è utilizzata la scala di Shah e Jehn (1993) composta da 3 items. Esempi di item sono: “Nel gruppo di ricerca si sono verificati attriti personali tra i membri” (conflitto relazionale); “Nel gruppo di ricerca si sono verificate divergenze di idee” (conflitto sul compito); “Nel gruppo di ricerca si sono verificati conflitti sull’assegnazione dei compiti”(conflitto sul processo). I cronbach alpha delle misure dei conflitti sono:  $\alpha = 0,910$  per la scala sul conflitto relazionale;  $\alpha = 0,801$  per la scala del conflitto sul compito;  $\alpha = 0,775$  per la scala sul conflitto di processo.

*Outcome.* Per la misurazione della performance del gruppo di ricerca si è considerata sia la performance percepita, sia la performance oggettiva in termini di impact factor (IF) delle riviste sulle quali sono stati pubblicati gli ultimi articoli scientifici dei gruppi di ricerca. I dati di archivio sulla valutazione delle attività di ricerca degli Istituti del CNR hanno reso disponibile l’IF medio per area disciplinare che ha permesso la costruzione dell’IF relativizzato in base all’IF medio per area scientifica per renderlo comparabile con gli altri dati.

La performance di gruppo percepita è misurata con una scala Likert di 2 item. Uno degli item considerato è il seguente: “Ritiene che il suo gruppo sia stato efficace”. Il cronbach alpha della scala è 0,93.

La job satisfaction è misurata con una scala sviluppata da Cammann et al., (1983) di 3 items su una scala Likert a 7 punti e la *Face scale* di Kunin (1955). Uno degli item considerato è il seguente: “Mi piace lavorare con questo gruppo”. Il cronbach alpha della scala è 0,807.

Il commitment affettivo è misurato con la scala di Majer e Allen, (1997) di 8 items su una scala Likert a 7 punti e adattata al contesto del gruppo. Uno degli item considerati è il seguente: “Mi piace parlare del mio gruppo con persone che non vi appartengono”. Il cronbach alpha della scala è 0,866

### 6.3 Risultati

La tabella 1 mostra le correlazioni, le medie e le deviazioni standard delle variabili del modello. Dalla tabella si evince la significatività della relazione tra la diversità di valori, le tre tipologie di conflitto (sul compito, relazionale e sul processo) e le variabili di risultato, in particolare la performance percepita, la job satisfaction ed il commitment.



Tab. 2 - Regressione diversità e conflitti

	Conflitti		
	Relazionale	Compito	Processo
Diversità demografica	0,149	1,069**	0,035
Diversità informativa	0,186	0,629	0,624
Diversità di valori	0,877**	0,77**	0,646**
Adjusted R Square	0,195	0,195	0,32
F	265,512**	345,051**	212,199**

Tab. 3 – Regressione del modello

	job satisfaction	Performance	Commitment	IF
diversità demografica	3,88**	2,699*	2,632*	0,63
diversità informativa	4,995**	3,419**	5,22**	0,608
diversità di valori	-0,188	-0,207	-0,38	0,207
conflitto relazionale	0,044	0,103	0,256	-0,191
conflitto sul compito	0,603	0,467	0,547	0,036
conflitto di processo	0,612	0,503*	0,482	0,391*
F	141,918**	142,244**	145,188**	38,25**

Tab. 4- Regressione con metodo backward

	job satisfaction	Performance	Commitment	IF
diversità demografica	3,748*	2,543*		
diversità informativa	4,866**	3,269**	5,937**	1,142**
diversità di valori				
conflitto relazionale				
conflitto sul compito	0,549*	0,441*	0,949**	
conflitto di processo	0,571*	0,48*		0,415**

Le ipotesi H1a, H1b e le ipotesi H2 e H3 sono state testate attraverso l'analisi di significatività dei coefficienti di regressione, così come riportato nella tabella 2.

Le ipotesi H1a e H1b, che predicevano l'influenza positiva della diversità informativa sul conflitto sul compito e sul processo non sono state confermate, così come l'ipotesi H2, che prediceva l'influenza positiva della diversità demografica sul conflitto relazionale. Tali risultati sono in linea con gli studi che dimostrano una relazione non diretta tra diversità e conflitti ed evidenziano il ruolo delle variabili mediatrici che permettono di spiegare modelli che analizzano fenomeni complessi (Baron e Kenny, 1995; Pelled, 1996).

L'ipotesi H3, che prediceva l'influenza positiva della diversità di valori sul conflitto sul processo è stata confermata ( $\beta = -.646$ ,  $p < .05$ ), ciò significa che nei gruppi di ricerca quando i membri percepiscono una mancata condivisione di valori aumentano i conflitti sull'assegnazione dei compiti e sulle responsabilità (conflitto sul processo). Tale risultato è in linea con gli studi che hanno dimostrato l'esistenza di tale relazione positiva tra le variabili (Jehn, 1995; Jehn et al., 1999; Jehn e Bendersky, 2003)

L'analisi è stata svolta attraverso lo studio di modelli in cui le variabili che rappresentano le tipologie di diversità e di conflitti sono state inserite come variabili esplicative per valutare la relazione di queste con le variabili dipendenti, al fine di estrarre le variabili, che secondo il principio della parsimonia, sono più significative. La tecnica utilizzata per la rimozione delle variabili meno significative è la *backward elimination*. In questo modo si evidenziano le variabili più rilevanti.

Nella tabella 3 l'indice F di Fisher dimostra la bontà del modello, mentre la tabella 4 mostra il modello ridotto attraverso la *backward elimination*.

Le ipotesi H4a, H4b, H4c e H4d, che predicevano l'influenza positiva della diversità informativa sulla job satisfaction, sulla performance percepita, sull'IF e sul commitment sono confermate, così come illustrato nella tabella 4. Tali risultati sono in linea con la letteratura che evidenzia l'impatto positivo della diversità informativa sui risultati del lavoro in gruppo quando il compito da svolgere è di tipo cognitivo (Fiol, 1994; Putnam, 1994; Jehn, 1995).

Infine, dalla tabella 1 si evince che la diversità di valori esercita un impatto significativo sulle variabili dei conflitti, che scompare con l'analisi *backward* (tabella 3 e 4), perdendo significatività nell'esplicazione del mo-

dello. Tale comportamento potrebbe essere spiegato dal ruolo di mediazione che la variabile diversità di valori potrebbe esercitare sulla relazione diversità informativa e variabili dipendenti. Tale risultato dimostra la necessità di indagare la relazione diversità e performance non come una relazione diretta, ma in termini di mediazione.

#### 6.4 Mediazione

Una volta verificato che la diversità informativa spiega l'IF, la performance percepita, la job satisfaction ed il commitment, si è proceduto nell'analisi testando la mediazione delle tre tipologie di conflitto sulla relazione tra la diversità informativa e le variabili dipendenti (l'IF relativo, la performance percepita, la job satisfaction ed il commitment affettivo). Per testare la mediazione si è utilizzata una procedura di selezione dei predittori, la selezione progressiva (*forward selection*), che non ha confermato le ipotesi H5a, H5b e H5c perché quando il conflitto entra nell'equazione di regressione il coefficiente beta della diversità informativa continua ad essere significativo. Tale risultato conferma il dibattito in corso sul ruolo del conflitto come moderatore o mediatore della relazione tra diversità e performance (Medina et al., 2005).

Infine, l'analisi di regressione attraverso il metodo *backward* ha evidenziato l'influenza positiva che il conflitto sul compito esercita sulla job satisfaction e sul commitment e l'influenza positiva che il conflitto sul processo esercita sull'IF. Tali risultati sono in linea con il filone di studi che evidenzia gli effetti positivi del conflitto, considerati come funzionali all'organizzazione (Tjosvold, 1993; Amason, 1996; Jehn e Bendersky, 2003).

### 7. Discussione dei risultati

L'attenzione degli esperti di gestione delle risorse umane, sia accademici che practitioner, si è spesso focalizzata sulle diversità osservabili, quali la diversità di genere, di nazionalità e di etnia, trascurando quelle caratteristiche degli individui meno visibili come le basi di conoscenza, i processi cognitivi e relazionali ed il sistema di credenze e valori individuali. Tali diversità, invece, acquisiscono un ruolo rilevante nei gruppi di ricerca perché possono apportare benefici ai processi di generazione di nuove idee, mi-



gliorando la performance delle organizzazioni di ricerca. Inoltre, gli studi condotti sulle performance degli enti di ricerca pubblici hanno spesso trascurato il livello di analisi meso, non considerando la competitività delle organizzazioni di ricerca in termini di risultati di gruppo.

Nonostante la rilevanza del ruolo svolto dagli Istituti del CNR nella produzione e diffusione della ricerca, sia in ambito nazionale che internazionale, sono pochi gli studi che ne hanno evidenziato le modalità di organizzazione e di gestione delle risorse umane. Inoltre, in un momento di trasformazione, di cambiamento ed in particolare di revisione dei sistemi di valutazione delle performance degli enti di ricerca pubblici, il presente lavoro intende riflettere sulla necessità di non trascurare gli aspetti legati alla soddisfazione dei lavoratori, alla loro partecipazione ed identificazione con l'organizzazione.

Le organizzazioni così come i gruppi nell'espletare le proprie attività si prefiggono il raggiungimento di due obiettivi principali: aumentare la produttività e migliorare la soddisfazione dei membri (Barelson e Steiner, 1978). Il primo fine è tangibile e misurabile perché ha a che fare con il lavoro svolto, mentre il secondo prende in considerazione gli atteggiamenti ed i sentimenti degli individui e spesso non è riconosciuto come priorità.

Nei gruppi di ricerca oltre alla produttività occorre prestare molta attenzione alla soddisfazione dei membri, al senso di identificazione, partecipazione e fedeltà perché tali gruppi sono costituiti da personale altamente specializzato, con elevati livelli di formazione e competenze professionali per cui la perdita anche di un solo ricercatore può provocare un grave danno all'organizzazione.

I risultati dell'analisi confermano l'ipotesi H3, che prediceva l'esistenza di una relazione positiva tra la diversità di valori ed il conflitto di processo (tabella 2). Tale risultato acquisisce maggior rilievo se letto alla luce dei risultati ottenuti attraverso il metodo *backward* (tabella 4) che dimostrano l'esistenza di una relazione positiva tra il conflitto di processo ed i risultati del lavoro in gruppo in termini di performance percepita, impact factor e job satisfaction. Inoltre, i dati (tabella 4) supportano le ipotesi H4a, H4b, H4c e H4d, che predicevano l'effetto positivo della diversità informativa sui risultati del lavoro in gruppo, sia in termini di performance percepita e impact factor, sia in termini di job satisfaction e commitment.

Infine, la tabella 4 mostra anche un altro risultato di rilievo che è l'effetto positivo del conflitto/confronto sul compito sulla performance percepita, la job satisfaction ed il commitment.

Tali risultati, quindi evidenziano la necessità di porre maggiore enfasi alle differenze non osservabili tra gli individui come le differenze di valori e le differenze nelle basi di conoscenza (diversità informativa), in particolare si pone l'attenzione sulla valorizzazione di quest'ultima attraverso la composizione di gruppi multidisciplinari, spesso ostacolata negli enti di ricerca pubblici.

Inoltre, i risultati emersi inducono alla considerazione degli effetti positivi che alcune tipologie di conflitto possono produrre sia in termini di produttività che di relazioni affettive tra i membri, in linea con un approccio contingente allo studio dei conflitti che si focalizza sulla gestione, piuttosto che sull'eliminazione del conflitto.

Riflettendo su tali risultati si ritiene necessaria da parte del management l'implementazione di politiche di gestione della diversità e dei conflitti al fine di creare un clima di dialettica costruttiva che permetta il confronto in gruppi multidisciplinari nella prospettiva di ottenere migliori risultati sia di performance che di soddisfazione, partecipazione ed identificazione dei membri del gruppo di ricerca.

Infatti, il focus sulle diversità, sui conflitti e sugli effetti che tali variabili possono esercitare sui conflitti e sui risultati del lavoro in gruppo, pongono l'attenzione sulle implicazioni manageriali, sia dal punto di vista della progettazione dell'organizzazione sia della formazione del personale.

Il progettista potrebbe, infatti, creare nella struttura organizzativa dei meccanismi di collegamento che permettono di gestire il conflitto in modo da ridurre i disaccordi che ledono la produttività ed il benessere del gruppo e sostenere quelle tipologie di conflitto che possono produrre effetti positivi sui risultati del lavoro in gruppo. In questa prospettiva, se si considera la possibilità di apprendere la capacità di confrontarsi e quindi di gestire i conflitti, la formazione diviene uno strumento particolarmente rilevante per la gestione delle risorse umane negli enti di ricerca. Infatti, sarebbe utile dare l'opportunità ai membri dei gruppi di ricerca di apprendere i processi di gestione dei conflitti, in quest'ottica assume rilievo la progettazione di attività di team building, in cui si pone l'accento sui comportamenti interdipendenti in quanto influiscono sui risultati del lavoro in gruppo.

La creazione delle condizioni necessarie per favorire un clima di collaborazione è fondamentale nelle organizzazioni di ricerca che si basano su processi di produzione di conoscenza, che richiedono un clima favorevole alla generazione di idee creative. A tal fine può essere necessario che i membri dell'organizzazione ricevano un training per imparare come gestire i conflitti del gruppo per favorire il confronto in termini di dialettica costruttiva ai fini del processo creativo.

I limiti del presente lavoro in merito alla metodologia utilizzata sono determinati dall'utilizzo di scale *self-reported*, che soprattutto quando presentano giudizi di autovalutazione, possono subire l'effetto distorsivo determinato dalla tendenza a sovrastimare il proprio apporto al risultato del gruppo. Inoltre, il questionario è stato inviato ai rispondenti tramite la posta elettronica, che determina un basso tasso di risposta e l'impossibilità di utilizzare un questionario con struttura complessa (Bailey, 1995).

Il tasso di risposta del 22% (20 istituti su 89), ma soprattutto la forte preponderanza nel campione di istituti campani (13 su 20), non permette di generalizzare i risultati dell'analisi.

Per tali motivi un possibile sviluppo dello studio può essere individuato nell'analisi di un campione allargato, più rappresentativo dell'intera popolazione.

Inoltre, i risultati delle analisi di regressione evidenziano che possibili approfondimenti futuri possono ravvisarsi sugli effetti combinati della diversità demografica e di valori e sul test del possibile ruolo di mediazione svolto dalla diversità di valori. Infatti, dalla tabella 1 si evince che la diversità di valori esercita un impatto significativo sulle variabili dei conflitti, mentre scompare con l'analisi *backward*, perdendo significatività nell'esplicazione del modello. Tale comportamento potrebbe essere approfondito testando la mediazione della variabile diversità di valori sulla relazione diversità informativa e performance.

Infine, lo studio fornisce un contributo alla ricerca sul tema della diversità e dei conflitti e al management degli enti di ricerca. Infatti, Williams e O'Reilly (1998) evidenziano l'importanza di indagare fenomeni complessi utilizzando modelli di mediazione e Jehn e Bendersky (2003) sottolineano la rilevanza dell'approccio socio-psicologico nell'analisi delle differenti tipologie di diversità e di conflitti che possono produrre risultati differenti.

In tale prospettiva, il presente studio fornisce suggerimenti al management sull'implementazione di politiche di gestione della diversità e

dei conflitti al fine di ottenere migliori risultati dal lavoro dei gruppi di ricerca, sia in termini di produttività, che di relazioni affettive tra i membri.

## Bibliografia

- Amason A.C. (1996). "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams". *Academy of Management Journal*, 39.
- Ancona, D. e Caldwell D. 1992. Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3: 321-341.
- Bailey K.D. (1982). *Methods of Social Research*, Free Press, New York.
- Baron R.A. (1991). "Positive Effects of conflict: a Cognitive Perspective". *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 4: 25-36.
- Baron R.M., Kenny D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Berelson B., Steiner G.A. (1978). *Il comportamento umano*. Franco Angeli.
- Bettenhausen K.L. (1991). "Five Years of Group Research: What We Have Learned and What Needs to be Addressed". *Journal of Management*, 17: 345-381.
- Billig M., Tajfel H. (1973). "Social Categorization and Similarity in Intergroup Behaviour". *European Journal of Social Psychology*, 3 (1).
- Boyett J. H., H. P. Conn (1991). *Workplace 2000: The Revolution Reshaping American Business*, Dutton, New York.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins D., Klesh J. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. In Seashore S., Lawler E, Mirvis P., Cammann C. (a cura di), *Assessing Organizational Change: a Guide to Methods, Measures and Practices*, New York.
- Coccia M. (2001). "Satisfaction, Work Involvement and R&D Performance". *International Journal Human Resources Development and Management*, 1.
- Coccia M. (2004). "New Models for Measuring the R&D Performance and Identifying the Productivity of Public Research Institutes". *R&D Management*, vol. 34, n.3.
- Deutsch M. (1973). *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Earley P.C., Mosakowski E., (2000). "Creating Hybrid Team Cultures: an Empirical Test of Transnational Team Functioning", *Academy of Management Journal*, 43.
- Festinger L., Schacter S., Back K. (1950). *Social Pressure in Informal Groups*, Harper and Brothers, New York.
- Fiol C. M. (1994). "Consensus, Diversity, and Learning in Organizations". *Organization Science*, 5.
- Franco M. (2007). In De Vita P., Mercurio R., Testa F., (2007). *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino.
- Gladstein D. (1984). "A Model of Task Group Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 29: 499-517.
- Grandori, A. (1999). *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Granovetter M. (1973). *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Harvard University Press, Cambridge.
- Gruenfeld D. H., Mannix E.A., Williams K.Y., Neale M. A. (1996). "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67: 1-15.
- Hackman J. R. (1987). The Design of Work Teams. In J. W. Lorsch (a cura di), *Handbook*

- of *Organizational Behavior*: 315-342. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Harvey J., Pettigrew A., Ferie E., (2002). "The Determinants of Research Group Performance Toward Mode 2", *Journal of Management Studies*, 39.
- Hicks-Clarke, D., Illes, P. (2000). "Climate for Diversity and its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions". *Personnel Review*, 29, 324-345.
- Hoffman L. R. (1978). The Group Problem-Solving Process. In L. Berkowitz (a cura di), *Group Processes*. Academic Press, New York.
- Jackson S. (1992). Team Composition in Organizations. In S. Worchel, W. Wood, and J. Simpson (a cura di), *Group Process and Productivity*: 1-12. Sage, London.
- Jehn K.A. (1995). "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict". *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- Jehn, K.A., Bendersky, C. (2003). "Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship", *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn K. A., Chadwick C., Thatcher S. (1997). "To Agree or not to Agree: Diversity, Conflict, and Group Outcomes". *International Journal of Conflict Management*, 8: 287-306.
- Jehn K.A., Northcraft G.B., Neale M. A. (1999). "Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 4, 741-763
- Kunin T. (1955). "The construction of a new type of attitude measure". *Personnel Psychology*.
- Majer, J. P., Allen N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- McGrath J. E., Berdahl J. L., Arrow H. (1996) No One Has it but All Groups Do: Diversity as a Collective, Complex, and Dynamic Property of Groups. In Jackson S. E., Ruderman M. N. (a cura di), *Diversity in Work Teams: Research Paradigm for a Changing World*, APA Publications, Washington, DC.
- Medina, F. J. et al. 2005. "Types of Intragroup Conflict and Affective Reactions". *Journal of Managerial Psychology*, 20.
- Milliken F. J., Martins L. L., (1996). "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 21.
- Pelled L.H., Eisenhardt K.M., Xin K.R. (1999). "Exploring the Black Box: an Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance". *Administrative Science Quarterly*, 44.
- Pelled L. (1996). "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory". *Organization Science*, 17: 615-631.
- Pruitt D. G., Rubin J. Z. (1986). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. Random House, New York.
- Putnam L. (1994). "Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination". *International Journal of Conflict Management*, 5: 285-299.
- Schwenk C., Valacich J. S. (1994). "Effects of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry on Individuals Versus Groups". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59: 210-222.
- Senker J. (2001). "Changing Organization of Public Sector Research in Europe – Implications for Benchmarking Human Resources in RTD". Paper prepared for human resources in RTD session of the contribution of European socio-economic research to the benchmarking of RTD policies in Europe. Conference, Brussels, March 15-16.
- Shah P. P., Jehn K. (1993). "Do Friends Perform Better than Acquaintances: The Interaction of Friendship, Conflict, and Task". *Group Decision and Negotiation*, 2: 149-166.
- Stasser G. (1992). "Information Salience and the Discovery of Hidden Profiles by Decision-Making Groups: A Thought Experiment". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52: 156-181.

- Steiner I. D. (1972) *Group Process and Productivity*. Academic Press, San Diego.
- Tajfel H., Turner J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. Worchel and W. G. Austin (a cura di), *Psychology of Inter- group Relations*: 33-47. Chicago: Nelson-Hal.
- Teachman J. D. (1980). "Analysis of Population Diversity". *Sociological Methods and Research*, 8: 341-362.
- Tenbrunsel A.E., Wade-Benzoni K.A., Moag J., Bazerman N.H. (1994). "The Costs of Friendship: The Effects of Strong Ties on Matching Efficiency, Individual Effectiveness and Barriers to Learning". Unpublished manuscript, Kellogg Graduate School of Management (DRRC), Northwestern University.
- Tjosvold D. (1991). *The Conflict Positive Organization*. Addison- Wesley, Reading, MA.
- Tosi H. L., Pilati M.(2008). *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano.
- Williams K., O' Reilly C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: a Review of 40 Years of Research. In Staw B. M., Cummings L.L. (a cura di), *Research in organizational behavior*, vol. 20: 77-140, JAI Press, Greenwich, CT.