

## **Premessa**

Negli ultimi anni l'attenzione riservata all'*action research* è stata testimoniata da alcune importanti pubblicazioni (cfr. Colucci, Colombo e Montali, 2008; Kaneklin, Piccardo e Scaratti, 2010; Reason e Bradbury, 2008)<sup>1</sup> che, a livello nazionale ed internazionale, sembrano aver sancito, dopo quello dei primi anni Novanta (Kaneklin, 2006), un rinnovato interesse nei confronti di questo approccio di ricerca. Sebbene esso abbia conosciuto, nell'arco di oltre settanta anni di storia, fasi alterne segnate da minore o maggiore successo, l'orientamento della ricerca-azione si è tendenzialmente rivelato flessibile ed adattabile alle esigenze della ricerca applicata a problematiche sociali rilevanti; ciò è stato possibile grazie ad una serie di riformulazioni e modulazioni dell'originaria proposta lewiniana i cui principi generali, in un quadro fortemente segnato dalla presenza di esperienze differenziate in quanto a riferimenti teorico-epistemologici e metodologici, sembrano ancora oggi poter rappresentare un nucleo identitario forte e riconoscibile (Colucci, 2008b).

Si tratta dello stesso nucleo di principi di carattere generale a cui sembra indispensabile rivolgersi quando si affronta la questione del metodo della ricerca-azione (cfr. Montali, 2008; Ripamonti, Gorli e Scatolini, 2010) soprattutto se si adotta una prospettiva volta alla definizione di un suo *corpus* unitario ed omogeneo di principi metodologici di riferimento. Da questo punto di vista in effetti, la riflessione sulla metodologia della ricerca-azione si presenta come una problematica "spinosa" che, sebbene attenzionata da numerosi autori, non sembra ancora essere stata trattata in maniera esauriente. Ammesso che una qualunque operazione definitoria sia effettivamente possibile, è indubbio che essa presenta notevoli difficoltà, quelle che ricordano, appunto, la necessità di andare oltre le specificità di esperienze di ricerca-intervento differenziate connotate in termini di orientamenti paradigmatici e teorici: collocarsi al di là di queste differenze sembra infatti l'unica possibilità di ancorarsi alle poche ma generali coordinate che sembrano appunto fare riferimento ad un nucleo identitario forte e che sembrano essersi mantenute costanti nel tempo.

Le questioni e le problematiche cui rimandano le affermazioni finora esposte sono numerose e possono in questa sede solo essere segnalate. Alla loro trattazione sono infatti dedicate le diverse parti di cui si compone il presente lavoro di tesi che, a partire da due esperienze di ricerca-intervento, ha voluto aggiungere un tassello che non pretende certo di

---

<sup>1</sup> Alle monografie citate si potrebbero anche aggiungere i numerosi articoli pubblicati sulle riviste che accolgono dei contributi su esperienze di ricerca-azione e, tra queste, anche un numero speciale di *Risorsa Uomo* dedicato all'*action research* nel 2006.

essere esaustivo proprio alla riflessione sulla metodologia della ricerca-azione che, in contesti organizzativi che erogano servizi rilevanti per la collettività (servizi sanitari e di formazione), si orienta su problematiche che attengono la qualità della vita al lavoro.

Ciò premesso, quindi, rimandando eventuali approfondimenti al prosieguo della trattazione, è possibile fornire adesso una sintetica presentazione degli argomenti progressivamente trattati e dell'articolazione di questo lavoro.

Il primo capitolo della tesi si propone di fornire le indicazioni necessarie a tracciare lo stato dell'arte dell'*action research* nelle organizzazioni di lavoro, ricostruendone la storia e descrivendone le specificità e le potenzialità. Se una prima parte della trattazione ripercorre le esperienze realizzate in ambito organizzativo nei primi anni di sviluppo dell'*action research*, una seconda parte si sofferma su alcune tendenze recenti ben rappresentate da tre approcci che si è deciso di descrivere nel dettaglio, *Appreciative Inquiry*, *Action Science* e *Action Learning*. A conclusione del capitolo, infine, vengono proposte alcune considerazioni sull'*action research* nelle organizzazioni di servizio e nelle Pubbliche Amministrazioni: nonostante le prime esperienze di ricerca-intervento in ambito organizzativo abbiano interessato il mondo della produzione di beni, infatti, è indubbio che un filone altrettanto ampio di studi si sia focalizzato sui contesti di produzione di servizi in ambito sia pubblico che privato.

Per lo specifico argomento trattato, questo paragrafo fornisce alcune coordinate di riferimento importanti per l'introduzione del secondo capitolo della tesi che descrive nel dettaglio le due esperienze di ricerca-intervento realizzate all'interno di contesti organizzativi pubblici. La prima ha avuto come scenario di riferimento l'Azienda Ospedaliera "V. Cervello" di Palermo e come *focus* le problematiche del benessere organizzativo e della qualità del servizio; la seconda, invece, si è focalizzata sulla qualità dell'esperienza universitaria ed è stata realizzata grazie al coinvolgimento di alcuni Corsi di Laurea della ex Classe 18 e della Classe 19 dell'Università di Palermo. In entrambi i casi i processi avviati sono stati descritti cercando di mettere in evidenza la ricorsività tra ricerca e azione che ha progressivamente scandito le diverse fasi del percorso oltre che i principali risultati raggiunti tappa per tappa. Alla descrizione delle ricerche è stato dedicato notevole spazio. Ciò è spiegabile considerando che la ricerca-intervento è un approccio che quasi necessariamente richiede modalità di resoconto di tipo narrativo: nella condivisione dei risultati, anche al fine di facilitare la comprensione dei processi avviati da parte di terzi non coinvolti, risulta essere cruciale mettere in evidenza la processualità dell'esperienza. Accanto a questo aspetto, inoltre, sarebbe anche possibile sottolineare come la descrizione dettagliata delle esperienze è stata considerata imprescindibile visto l'obiettivo di affrontare alcuni nodi metodologici della ricerca-azione che

sono da ritenersi strettamente legati alle esperienze stesse e che si è cercato di illustrare mettendone quanto più possibile in evidenza le connessioni con i processi di volta in volta avviati.

Per quanto concerne le considerazioni di carattere prettamente metodologico, infine, ad esse è stato dedicato il terzo ed ultimo capitolo. Nel suo ambito sono state proposte alcune osservazioni sulle potenzialità dell'*action research* in relazione alle specifiche problematiche affrontate; una riflessione sull'utilità dell'integrazione di metodologie qualitative e quantitative oltre che di contributi riconducibili ad orientamenti diversi della ricerca-intervento; alcune considerazioni su modalità di condivisione dei dati e dei risultati che possono rivelarsi utili per mantenere traccia dei processi avviati ma anche per garantire e testare qualità e validità del processo di ricerca-azione.

## Capitolo primo

### ***La ricerca intervento nei contesti organizzativi: specificità, stato dell'arte e potenzialità inesprese***

#### **1.1 Introduzione**

Il termine *action research* è indissolubilmente legato al nome di Kurt Lewin (Checkland, 1981; Argyris, Putnam e Smith 1985), Autore a cui viene riconosciuta la paternità di questo approccio che, come sottolineato tra gli altri da Dubost e Lévy (2005), ha avuto origine nel corso degli anni Trenta: le prime esperienze di ricerca-azione sono state realizzate a partire dal 1934 dallo studioso tedesco e da alcuni suoi collaboratori anche se solo nel 1946 è comparsa la prima pubblicazione in cui si parla espressamente di *action research*, *Action research and minority problems*.

Se il contributo teorico ed esperienziale di Lewin e dei suoi allievi sono stati determinanti per la nascita della prima *action research*, è necessario rilevare che parlare dello sviluppo di questa prospettiva di ricerca implica ricordare anche il contributo di Autori americani quali Mayo, Moreno, Alinsky, e riferirsi, piuttosto che ad un unico approccio, ad una famiglia di approcci (Dubost e Lévy, 2005) o di pratiche (Reason e Bradbury, 2008) rispetto ai quali le differenze rimangono spesso sfumate (Dick, 2006).

Come affermato da Pålshaugen (2006), un aspetto di comunanza all'interno di una diversificazione crescente nel tempo è rappresentato dall'attribuzione di una pari importanza ai percorsi di ricerca orientati alla produzione di nuova conoscenza e a quelli che intendono pervenire a nuove conoscenze costruendo e migliorando pratiche. Un ulteriore punto di congiunzione è rappresentato, secondo l'Autore norvegese, dal riconoscimento del valore della collaborazione con gli attori implicati nel campo di studio e del loro coinvolgimento nonostante le teorie e i metodi attraverso i quali gli obiettivi di ricerca vengono raggiunti possano variare notevolmente da esperienza ad esperienza.

Non a caso, una delle più conosciute definizioni dell'*action research*, quella di Reason e Bradbury (2008), la descrive nei termini di un approccio:

- fondato su un *set* di prassi che rispondono al desiderio dei soggetti coinvolti di agire in

maniera creativa di fronte a problemi pratici e spesso pressanti incontrati nell'ambito delle proprie organizzazioni o comunità di riferimento;

- richiedente il coinvolgimento diretto dei diversi attori sociali così da favorirne l'implicazione in relazioni collaborative in cui l'apertura di nuovi spazi comunicativi possa favorire dialogo e sviluppo;

- che attinge a diversi modi di produrre conoscenza grazie al riconoscimento del valore delle evidenze scaturite dal processo di indagine ma anche da quello di espressione/condivisione dell'apprendimento con uditori più estesi;

- orientato da valori e concentrato su problematiche significative concernenti lo sviluppo dei soggetti, delle loro comunità e dei più generali sistemi ecologici di appartenenza;

- consistente in un processo vivo e dal carattere emergente che non può essere predeterminato ma che cambia e si sviluppa mentre gli attori coinvolti approfondiscono la loro comprensione delle problematiche di interesse e sviluppano, sia individualmente che in gruppo, la loro attitudine a *ricercare insieme* prospettandosi come *co-ricercatori*.

La definizione appena riportata rende conto delle principali caratteristiche dell'*action research* ed enfatizza in modo particolare l'aspetto della partecipazione e del coinvolgimento degli attori sociali nei processi di ricerca e di costruzione del cambiamento. Come verrà meglio precisato, ciò riflette l'orientamento dei due Autori citati ma anche una linea di tendenza attuale dell'*action research* che caratterizza soprattutto i contributi della letteratura anglofona (Riva, Colombo e Montali, 2008). In effetti l'orientamento partecipativo all'*action research* ha conosciuto negli ultimi decenni uno sviluppo notevole (cfr. *infra*) anche se è ovvio che già il semplice rimando fatto in apertura alla possibilità di individuare non un singolo approccio ma una famiglia di approcci che presentano aspetti di comunanza ma anche di differenza implica la possibilità di descrivere anche altre prospettive in cui il rimando al coinvolgimento può essere meno evidente e centrale.

Con l'intento di fornire una introduzione generale che precisi qual è l'orizzonte di senso al cui interno vanno collocate le esperienze riportate nel presente lavoro di tesi, l'obiettivo di questo primo capitolo è quindi relativo alla chiarificazione dei principali orientamenti che, a partire dai primi sviluppi, si sono diffusi nell'*action research* contemporanea. Dopo alcune precisazioni relative a un problema che ha implicazioni non solo terminologiche, quello della traduzione dell'originaria espressione lewiniana, le pagine seguenti forniranno delle sintetiche indicazioni circa gli sviluppi dell'*action research* esponendo alcune "peculiarità regionali" sulle quali può essere interessante riflettere. Dato l'approccio caratterizzante questa sezione, al centro delle riflessioni di volta in volta proposte sarà anche la storia dell'*action research*, dalla sua nascita e dalle prime esperienze fino alle proposte più recenti. Particolare attenzione,

inoltre, verrà dedicata all'*action research* e ai suoi ambiti disciplinari con prevalente focalizzazione sullo stato dell'arte ma anche sulle potenzialità di questo approccio in campo organizzativo, scelta che deve ovviamente essere ricondotta alle problematiche affrontate in questo scritto, benessere organizzativo e qualità del servizio offerto agli utenti.

A conclusione di questa introduzione, infine, è possibile dedicare alcune considerazioni alle due scelte che hanno orientato la stesura di questo capitolo e dell'intero lavoro: da un lato, quella di soffermarsi su questioni che, almeno di primo acchito, potrebbero essere considerate di interesse secondario; dall'altro, quella di considerare i contributi presenti nella letteratura internazionale tenendo conto sia delle *correnti principali* e dei gruppi di ricerca più attivi ed influenti, sia di quelli *minoritari*. Limitatamente alla prima opzione, per brevità, è possibile ricordare solo un esempio abbastanza rappresentativo, il problema terminologico relativo all'adozione della migliore traduzione e denominazione dell'*action research* cui verrà dedicato il paragrafo seguente. Si tratta di un aspetto che, nonostante possa sembrare meramente formale, è comunque di una certa importanza poiché rimanda anche a problematiche di tipo identitario: adottare una dizione piuttosto che un'altra implica spesso sottolineare in maniera immediata quali scelte e orientamenti di tipo teorico-epistemologico, strumentale-metodologico e procedurale hanno caratterizzato l'approccio del ricercatore. Per quanto riguarda, invece, la seconda opzione è possibile sottolineare che la scelta compiuta è stata dettata dalla volontà di fornire un quadro quanto più ampio possibile sulle prospettive e sulle problematiche di volta in volta considerate con l'obiettivo di precisare la fisionomia dell'*action research*: le numerose esperienze nazionali e internazionali realizzate e la relativa letteratura rendono conto di una varietà e di una ricchezza spesso difficili da cogliere a meno di considerare le peculiarità culturali di ogni singolo contesto, specificità che non possono essere messe in parentesi qualora si volesse trasporre una esperienza da un contesto ad un altro o, più semplicemente, si tentasse di comprenderne limiti e successo<sup>2</sup>.

### **1.2 Il problema della denominazione: questione di terminologia o di identità?**

Quello che viene qui indicato come problema della denominazione è relativo alla terminologia che viene utilizzata facendo riferimento, da un lato, alle diverse traduzioni

---

<sup>2</sup> Sarebbe difficile, per esempio, comprendere le specificità e la portata delle esperienze scandinave (Gustavsen, Hansson e Qvale, 2008) a prescindere da un'opportuna considerazione delle notevoli differenze (nell'organizzazione del lavoro, nel complesso di valori professionali di riferimento ed in altre caratteristiche squisitamente culturali) rispetto a contesti e culture più mediterranei quali quelle italiana o francese.

utilizzate per indicare la lewiniana *action research*, espressione finora intenzionalmente lasciata in inglese e mai tradotta, e, dall'altro, all'insieme di espressioni quali *co-operative inquiry*, *clinical inquiry*, *action science*, *action inquiry*, *participatory (action) research*, *community action research* (Cfr. Colombo, Castellini e Senatore, 2008; Gilardi e Bruno, 2006), che fanno riferimento a pratiche di ricerca e metodologie di intervento che si sono sviluppate a partire dal paradigma iniziale e che presentano tra di esse differenziazioni non sempre nette.

Per ovvi motivi, il primo versante della problematica verrà affrontato in questa sede facendo riferimento, salvo qualche breve rimando a quanto successo in un Paese a noi molto prossimo, la Francia, al solo panorama italiano; relativamente, invece, al secondo aspetto della questione adesso affrontata, è possibile anticipare che sono le stesse peculiarità dello sviluppo dell'*action research*, che porteranno inevitabilmente a far riferimento a contesti differenti da quello italiano poiché la teorizzazione su tutte le esperienze ricordate sopra e sulle altre delle quali si ritrovano le tracce nella letteratura internazionale (cfr. Reason e Bradbury, 2008) è stata portata avanti, nella stragrande maggioranza dei casi, in Paesi di lingua anglofona.

Procedendo quindi con ordine, è possibile cominciare sottolineando che in Italia sono stati diversi gli Autori (Colombo e Montali, 2008; Colucci, 2008a; Brunod e Olivetti Manoukian, 2008; Kaneklin, 2006) che, alle prese con la necessità di tradurre in italiano l'originaria espressione lewiniana, hanno affrontato in maniera più o meno approfondita la questione terminologica. Colucci (2008a) ha per esempio rilevato come si fossero inizialmente diffusi i termini "ricerca d'azione" e "ricerca per l'intervento" progressivamente sostituiti da quelli attualmente più comuni di "ricerca-azione" e "ricerca-intervento", espressioni che secondo l'Autore potrebbero essere in maniera parziale ma significativa modificati grazie alla sostituzione del trattino con una freccia bidirezionale o, in alternativa, grazie alla sua eliminazione comportante l'unificazione del termine e la sua trasformazione in "ricercazione". Secondo Colucci, a testimonianza della rilevanza attribuita alla denominazione dell'approccio e facendo intravedere il versante non solo nominalistico di questa problematica, questa nuova versione del termine potrebbe effettivamente essere quella più efficace al fine di evidenziare in maniera appropriata il rapporto circolare tra conoscenza ed azione che caratterizza tale approccio.

Se "ricerca-azione" e "ricerca-intervento" sono le traduzioni oggi più comunemente adottate di *action research*, inoltre, è opportuno mettere in evidenza che queste due espressioni vengono considerate intercambiabili da alcuni Autori e preferibilmente non sovrapponibili da altri. Tra coloro che sono più propensi a sottolineare differenze di significato tra "ricerca azione" e "ricerca intervento" (con o senza trattino tra le due parole), Colucci (2008a) e Colombo e Montali (2008) propongono che la prima possa essere considerata più

appropriata a descrivere l'insieme di prospettive, diversamente caratterizzate ma comunque originate tutte da quella di Lewin, e rappresentando la seconda un approccio più ampio e una prospettiva meno connotata. All'interno di questa stessa prospettiva, Brunod e Olivetti Manoukian (2008) affermano di preferire l'espressione ricerca-azione: essa rispecchierebbe in maniera più puntuale due elementi centrali per l'*action research*, l'attenzione a non gerarchizzare l'asimmetria consulente esperto/attore e l'importanza riservata all'azione e alle interazioni in quanto fonte di conoscenza. Tra gli Autori che riconoscono l'opportunità di considerare equivalenti le due traduzioni più diffuse, invece, sembra interessante la posizione di Kaneklin (2006) che si è schierato a favore di questa opzione al fine di evidenziare "l'ambiguità non del tutto eliminabile" (p. 123) dell'espressione *action research*. Essa, come precisato dall'Autore, avrebbe mantenuto nel tempo l'instabilità di senso già riconoscibile nelle pagine dello psicologo berlinese come conseguenza dell'oscillazione tra un significato che designa un *esperimento in un contesto naturale* e non di laboratorio, e un secondo significato che fa riferimento ad una *esperienza* realizzata nell'ambito di un *percorso di ricerca* che si avvale di un *metodo di intervento* volto a promuovere *cambiamenti* individuali e collettivi. Conseguente a tale instabilità sarebbe quindi stata la progressiva sostituzione del termine *action research* con le espressioni, diffuse rispettivamente negli Stati Uniti e in Europa, "*planned change*" e "*ricerca-intervento*". Quest'ultima, in modo particolare, come sottolinea ancora Kaneklin (2006), sarebbe subentrata all'originaria espressione lewiniana a segnare una presa di posizione dei ricercatori italiani e francesi rispetto alle tendenze statunitensi, diffuse anche in Italia negli anni '60, che sembravano aver smarrito gli originari propositi dell'*action research* a favore del sostegno collusivo dei propositi della committenza ed a scapito, spesso, della collaborazione tra ricercatori ed attori lungo tutto il processo. Il riferimento, nel dettaglio, è ad esperienze realizzate in ambito organizzativo sulla scia dei lavori di Lippitt, Watson e Westley (1958) e di Bennis, Benne e Chin (1969) i quali, da un lato, avevano cominciato a proporre un modello di *action research* di tipo consulenziale e, dall'altro, avevano descritto tre strategie capaci di rendere possibile il perseguimento del cambiamento organizzativo (razionale-empirica, normativo-rieducativa e coercitiva) affermando con forza l'idea secondo la quale il cambiamento stesso può essere perseguito attraverso procedure, schemi, operazioni ed interventi relativamente strutturati e formalizzati. Dubost e Lévy (2005) hanno sottolineato che, nel quadro dei contributi teorico-metodologici appena ricordati, l'*action research* ha cominciato a prospettarsi come un orientamento la cui finalità fondamentale è quella di mettere in relazione due sistemi differenti, un sistema-cliente e un sistema di intervento: il primo, potenzialmente una persona, un gruppo, un'organizzazione o una comunità, avanza una richiesta di cambiamento a uno o più consulenti specializzati che

costituiscono il sistema di intervento.

Arricchendo le osservazioni già riportate di Kaneklin, inoltre, è possibile ricordare che i due autori francesi (p. 387) hanno anche messo in evidenza che, progressivamente, il *planned change* di matrice statunitense si è sempre più specializzato in quanto ad ambiti disciplinari presentandosi fortemente come *Organization Development* (OD) in un processo di sviluppo in cui, a discapito delle finalità di ricerca, si sono sempre più presentate come salienti le attività volte a sostenere, secondo modalità di carattere normativo, un modello di *management*: “Il termine *planned* usato da Lippitt, Schein, Bennis sembrava significare piuttosto «voluto», «deliberato», che «pianificato»; altrettanto vale per Beckhard, Argyris, Burke e Hornstein, Blake e Mouton... L’OD tende a rappresentare una tecnologia sociale che offre una panoplia di «prodotti» elaborati dal sapere delle scienze comportamentali e dell’esperienza precedente (in particolare dalle formazioni ispirate dalle dinamiche di gruppo) e giudicate sufficientemente collaudate per essere applicate direttamente.”

Tornando, quindi, alla problematica che qui interessa maggiormente, quella della denominazione, si potrebbe mettere in evidenza come tutte le posizioni ricordate, sia queste ultime, favorevoli all’intercambiabilità dei termini ricerca-azione/ricerca-intervento, sia quelle citate prima e maggiormente propense all’accettazione di sfumature di significato, portano con sé delle riflessioni anche sull’identità della *ricerca-azione e intervento* (Dubost e Lévy, 2005) che attengono, da un lato, ai modelli ed alle concezioni di *action research* in cui ci si riconosce ed a cui, dialetticamente, si attribuisce o meno un riconoscimento di “autenticità”; dall’altro, a quello che è stato sopra definito come secondo versante del problema della denominazione con riferimento alla nascita ed alla crescente diffusione di esperienze che si collocano nel solco dell’approccio dell’*action research* e che, come rilevato diverse volte sulla base delle indicazioni unanimi provenienti da tutti gli Autori finora citati, presentano spesso differenze solo sfumate in quanto a quadri teorico-epistemologici di riferimento, metodologie utilizzate, procedure seguite e contesti elettivi di intervento. Questa affermazione può ritenersi valida soprattutto in relazione agli sviluppi più recenti dell’*action research* e, in modo particolare, alle esperienze realizzate all’interno del suo orientamento partecipativo.

Parlare di prospettiva partecipativa implica fare riferimento ad uno dei macro-approcci che si sono differenziati nell’alveo dell’esperienza lewiniana e che hanno contribuito a costituire la fisionomia attuale dell’*action research* oltre che la sua storia. Sempre nell’ottica di fornire alcune indicazioni fondamentali per l’inquadramento della problematica affrontata nel presente lavoro di tesi, quindi, può essere adesso opportuno volgere l’attenzione proprio a questa storia e alle diverse proposte di inquadramento delle prospettive dell’*action research* proposte sin dagli anni Settanta e fino ai giorni nostri.

Prima di passare alla sintetica esposizione dei suddetti contributi, però, può essere opportuno concludere questo paragrafo precisando che, a partire da questo momento, sebbene in generale i termini “ricerca-azione” e “ricerca-intervento” verranno impiegati scambievolmente, ogni qualvolta verranno descritte le esperienze di ricerca qui resocontate e condotte nell’ambito del mio corso di dottorato, il termine ricerca-intervento sarà quello utilizzato elettivamente. In effetti, condividendo in pieno le osservazioni di Brunod e Olivetti Manoukian (2008, p. 151) circa le necessità di non introdurre “di-simmetrie di saperi e di poteri” e di conoscere attraverso l’azione e le interazioni ma preso atto dell’ambiguità, segnalata da Kaneklin (2006), dell’espressione lewiniana *action research*, dei motivi che hanno storicamente portato alla diffusione della traduzione “ricerca-intervento e del suo carattere meno specificamente connotato (Colombo e Montali, 2008; Colucci, 2008a), proprio questa espressione è forse quella più adeguata a descrivere il processo costruito in questi anni che, come sarà evidente leggendo i capitoli successivi, costituisce una esperienza che, all’interno di un percorso di ricerca, è basata su un metodo di intervento volto a promuovere cambiamenti individuali e collettivi.

Alla luce di una lettura abbastanza ampia delle esperienze realizzate nell’ambito dell’*action research* questa scelta rappresenta anche un’opzione che, nel riconoscimento delle peculiarità delle varie esperienze realizzate, “tutela” anche quelle della proposta lewiniana e riconosce le specificità di un approccio fortemente connotato anche perché ancorato ad un preciso momento storico ed a determinate coordinate di riferimento teorico ed epistemologico dominanti in quel periodo.

### **1.3 Gli sviluppi dell’action reseach lewiniana: proposte di modellizzazione per una diversità in crescita**

Come anticipato in precedenza, leggere la letteratura sull’*action research* oggi implica confrontarsi con un insieme non omogeneo di esperienze, spesso marcatamente differenti da quelle iniziali, e focalizzate su una serie di ambiti disciplinari molto vasta. Per fornire qualche indicazione in merito, per esempio, facendo riferimento a quanto affermato da Riva, Colombo e Montali (2008)<sup>3</sup>, sarebbe possibile mettere in evidenza i seguenti aspetti.

---

<sup>3</sup> La ricerca condotta dagli Autori e di cui verranno adesso esposti i principali risultati è nata con l’obiettivo di delineare una descrizione sintetica dei principali percorsi di ricerca e di riflessione teorico-metodologica sulla ricerca-azione tramite un’analisi degli *abstract* degli articoli contenuti nel database PsycINFO. Gli *abstract* compresi nell’analisi presentano tra le parole chiave “*action research*” e, dopo essere stati inseriti in un unico *corpus* testuale sono stati analizzati grazie al supporto del *software* T-Lab

- Da un punto di vista storico, nelle prime fasi del suo sviluppo, sembra essersi prospettata la specificità dell'*action research* in quanto modello teorico e pratica di ricerca che, riconoscendo un'importanza cruciale alla dimensione gruppale, si sostanzia nell'orientamento alla risoluzione di problemi sociali ed organizzativi delle aziende produttrici di beni. A partire dalla fine degli anni Ottanta, invece, la ricerca-intervento avrebbe visto un ampliamento del campo di indagine anche alla cura ed ai servizi socio-sanitari, riconoscendo progressivamente la dimensione comunitaria delle diverse problematiche affrontate e focalizzandosi sulle possibilità di *empowerment* di una pluralità sempre più ampia di attori coinvolti. Sul piano metodologico, i cambiamenti brevemente descritti si sarebbero tradotti in un progressivo spostamento da un'impostazione quasi sperimentale (Riva, Colombo e Montali, 2008) basata su metodi e tecniche quantitative ad una maggiormente esplorativa caratterizzata dall'impiego di metodologie di tipo qualitativo.

- Limitatamente alla geografia della ricerca-azione, invece, le principali differenziazioni possono essere riscontrate tra il filone europeo dell'*action research* e quello nordamericano: in un'ottica di apertura e integrazione teorico-metodologica di diversi modelli, le pubblicazioni europee sembrano aver risentito e risentire anche oggi maggiormente dell'orientamento clinico-psicoanalitico del *Tavistock Institute of Human Relations* e dei suoi contributi in ambito organizzativo; quelle americane, invece, si sarebbero sempre caratterizzate per un rimando forte al modello partecipativo della ricerca-intervento con una focalizzazione sullo sviluppo di comunità e su diverse problematiche sociali ed emancipatorie nel suo ambito.

- Per quanto riguarda, infine, gli ambiti disciplinari, la ricerca-azione sembra essersi ugualmente diffusa nelle macro-aree degli studi organizzativi, clinici e educativi facendo proprio un costante rimando alle specificità contestuali dei problemi di volta in volta affrontati.

Le conclusioni cui sono pervenuti Riva, Colombo e Montali (2008) sembrano confermare quanto affermato anche da Brunod e Olivetti Manoukian (2008) che, riprendendo il contributo meno recente di Dubost (1987) ed integrandolo, hanno affermato che, nei processi di diffusione che la ricerca-azione ha seguito negli ultimi cinquant'anni, essa è stata presentata con configurazioni differenti dipendentemente dai contesti, anche geografici, in cui ha trovato applicazione. Nello specifico, secondo i due Autori sarebbe possibile collocare le diverse declinazioni rintracciabili a livello generale e nella prassi, all'interno di un *continuum* le cui estremità sono rappresentate da una concezione della ricerca-azione, da un lato, in quanto metodo che si concretizza in un insieme complesso di procedimenti ragionati e di

---

che ha consentito la realizzazione di un'analisi delle corrispondenze lessicali che ha permesso di individuare un numero ristretto di fattori capaci di sintetizzare l'informazione contenuta nel lessico e di evidenziarne le relazioni con alcune variabili extratestuali contemplate nella ricerca: ambito disciplinare, anno e luogo di pubblicazione.

strumentazioni, e, dall'altro, in quanto approccio privilegiato per la conoscenza di problemi sociali ed organizzativi. Nella prima accezione sarebbe possibile collocare la ricerca-azione nell'ambito di una cornice di riferimento epistemologico che la collocherebbe all'interno dell'orientamento sperimentale e di quello induttivo; nella seconda accezione, invece, sarebbe più appropriata una sua collocazione all'interno dell'orientamento partecipativo.

Riferirsi a questa classificazione ed ai differenti orientamenti appena citati implica accettare una delle proposte di modellizzazione delle numerose prospettive che hanno contribuito a delineare le coordinate teorico-metodologiche al cui interno si è costruita la storia dell'*action research* post-lewiniana, quella di Colombo, Castellini e Senatore (2008). Precisando che in letteratura sono state numerose le proposte di classificazione dei differenti approcci che si riferiscono al paradigma dell'*action research* (Rapoport, 1970; Elden e Chilsom, 1993; Piccardo, Benozzo e Gatti, 2006; Piccardo e Benozzo, 2010), le Autrici avanzano, sulla scia di Cassell e Johnson (2006), una classificazione degli sviluppi dell'*action research* considerando la loro articolazione in cinque filoni di base: l'orientamento quasi-sperimentale, l'orientamento induttivo, l'orientamento partecipativo, l'orientamento decostruttivo, l'orientamento clinico.

Volendo scendere nel dettaglio è possibile cominciare con l'affermare che l'orientamento sperimentale o quasi-sperimentale è quello fatto proprio da ricerche-intervento che, come nel modello classico dell'*action research*, da un lato intendono perseguire cambiamenti controllati in campo sociale e, dall'altro, mirano all'acquisizione di conoscenze generalizzabili su un oggetto di studio dato. Tale indirizzo della ricerca azione fa riferimento a un quadro epistemologico di fondo di matrice positivista: l'obiettivo dello studioso è quello di verificare delle ipotesi formulate a partire da una teoria di riferimento data e la realtà sociale costituisce in quest'ottica un oggetto indipendente dalle categorie interpretative del ricercatore. Da un punto di vista storico, Colombo, Castellini e Senatore (2008) hanno voluto mettere in evidenza come all'interno di questo approccio possano essere comprese le prime note esperienze di Lewin ma anche quelle di alcuni suoi collaboratori: Cartwright, Coch, Bales e Bavelas che a partire dal 1946 avviarono delle ricerche sperimentali sulla dinamica di gruppo presso il *Research Center for Group Dynamics* e Lippitt, Bennis e Benne che svilupparono l'approccio del *planned change*.

In un'ottica di approfondimento delle osservazioni appena avanzate, a titolo esemplificativo rispetto alle affermazioni appena introdotte, è possibile quindi ricordare alcune esperienze realizzate da Lewin. In primo luogo, per esempio, può essere interessante focalizzarsi sulle ricerche relative al cambiamento delle abitudini alimentari in quanto abitudini culturalmente determinate e condotte nell'ambito di un progetto commissionato dal Dipartimento dell'Agricoltura del governo degli Stati Uniti (Lewin, 1943). Grazie ad una serie di esperienze

focalizzate sui consumi di svariate categorie di cibi più o meno diffusi nella cultura nordamericana, Lewin aveva avuto l'opportunità, tramite l'impiego integrato di metodologie differenti, di sviluppare una teoria del cambiamento inteso come un processo di carattere circolare e multicausale che si snoda attraverso le tre fasi dello "scongelo", della trasformazione e della cristallizzazione delle norme del gruppo. Da quanto appena detto emerge che la dimensione grupale è centrale in queste esperienze e ciò risulta perfettamente comprensibile se si considera uno dei presupposti alla loro origine, il ritenere le abitudini alimentari delle abitudini culturali che scaturiscono dall'interazione tra tutti i fattori ecologici interagenti nel campo sociale considerato nella sua totalità: fisici, economici e sociali. Da questo assunto, in accordo con i principi della psicologia della Gestalt, l'affermazione secondo la quale il cambiamento può essere compreso, ma anche e soprattutto prodotto, grazie all'analisi delle forze in gioco. Tra queste, la cultura del gruppo di riferimento e il sistema valoriale su cui essa si fonda sono indubbiamente dei fattori-chiave che permettono di comprendere come promuovere il cambiamento di singoli individui sia spesso più difficile che orientare verso lo stesso tipo di cambiamento individui che si trovano all'interno di gruppi anche temporanei. Accanto a ciò deve essere comunque considerato anche un'ulteriore dimensione caratteristica di queste esperienze lewiniane, la richiesta ai piccoli gruppi coinvolti e, nel dettaglio ad alcuni dei sottogruppi sperimentali costituiti, di non limitarsi a discutere di una propria abitudine ma anche di assumere una certa decisione rispetto ad essa, tassello fondamentale nel determinare, sotto l'azione della forza del gruppo e delle sue norme, il passaggio dalla motivazione a cambiare all'azione del cambiamento. All'interno di questa cornice di riferimento, quindi, trovano spazio e vengono articolate, nell'ambito di un percorso in cui il coinvolgimento ricercatore/attori è fondamentale (cfr. Colucci, 2008b), tre diverse fasi che sostanziano il modo di procedere caratteristico di queste ricerche-azioni (Bradbury, Mirvis, Nielsen e Pasmore, 2008):

- una prima fase di osservazione con *focus* sui diversi e molteplici fattori che interagiscono nella situazione conferendole la sua configurazione specifica e aventi finalità conoscitive;
- una seconda fase, anch'essa avente finalità conoscitive e fondata in genere su metodologie di tipo qualitativo, volta ad individuare le correlazioni tra le diverse forze in campo e il comportamento sul quale si vuole intervenire così da determinarne il cambiamento;
- la fase di intervento sperimentale volta alla produzione del cambiamento ed alla verifica della sua entità attraverso la manipolazione e il controllo di condizioni differenti.

Il carattere sperimentale delle prime esperienze lewiniane, ben rappresentato dall'ultima delle affermazioni appena riportate è particolarmente evidente anche in un altro gruppo di ricerche-azione condotte da Lewin in relazione a tematiche particolarmente importanti negli

anni in cui sono state realizzate, l'integrazione delle minoranze. Il valore di questo filone di ricerca era indubbio in sé vista l'immigrazione crescente e considerati i sempre frequenti problemi di integrazione che caratterizzavano la realtà americana negli anni successivi alla fine della seconda guerra mondiale. Al di là di ciò, comunque, è anche possibile ricordare, ancora una volta con Colucci (2008b), che le ricerche-azione realizzate sulla problematica dell'integrazione hanno allo stesso tempo fornito i primi spunti per la nascita dei *T-Group*, lasciando intravedere i contorni del Lewin impegnato su tematiche organizzative<sup>4</sup>, quello che ha sostenuto l'importanza di "teorizzare la triangolazione" (Colucci, 2008b, p. 45) tra azione, ricerca ed addestramento, operazione necessaria per ciascuno dei vertici considerati. In effetti, si sta facendo riferimento alla serie di esperienze realizzate con gli operatori sociali del Connecticut ed alla formazione in "*setting* artificiale" condotta secondo modalità differenti e tali da portare alla individuazione di tre differenti gruppi che rappresentavano le condizioni manipolate e controllate dal ricercatore: un primo gruppo era costituito da operatori di amministrazioni diverse che, dopo la conclusione dell'esperienza, sarebbero ritornati a lavorare ciascuno all'interno della propria organizzazione di appartenenza senza la possibilità di condividere nessuna esperienza successiva e, soprattutto, senza avere la possibilità di continuare il percorso intrapreso; un secondo gruppo era costituito da operatori appartenenti ad uno stesso contesto organizzativo; un terzo gruppo, infine, come il secondo, era composto da operatori appartenenti ad una stessa realtà ma che, alla fine della formazione, avrebbero continuato ad essere seguiti dai ricercatori in un ulteriore abbattimento delle barriere e dei disequilibri di potere e sapere caratteristici di modalità più consuete di fare ricerca.

Precisando che l'esperienza di cui sopra sull'integrazione delle minoranze aveva consentito di osservare una maggiore utilità ed efficacia della terza condizione è adesso possibile continuare nella descrizione del modello di classificazione proposto da Colombo, Castellini e Senatore (2008) focalizzandosi sul secondo degli approcci individuati, quello induttivo, al cui interno le Autrici hanno per esempio collocato l'*action science* di Argyris e Schön, descritta come l'esperienza forse più conosciuta nell'ambito di questa prospettiva.

Come è comprensibile data la sua denominazione, l'approccio induttivo si caratterizza per

---

<sup>4</sup> Sebbene non si ritenga opportuno descriverle nel dettaglio in questa sede, è possibile ricordare che anche in anni precedenti, Lewin (1947) si era impegnato su tematiche di questo genere affrontando un altro problema urgente nella società americana di quegli anni, quello del cambiamento dei comportamenti produttivi e del loro incremento. Si tratta, com'è noto, di esperienze che avevano portato all'approfondimento della riflessione sull'importanza del gruppo e dei suoi valori nell'ostacolare o favorire il cambiamento. Particolarmente interessante, inoltre, la teorizzazione dell'opportunità di "isolare" culturalmente il gruppo in cambiamento così da favorire questo processo e da porre un argine rispetto alle resistenze che possono attivarsi in simili condizioni e che sono particolarmente forti nel contesto organizzativo più ampio.

l'accettazione del macro-orientamento di fondo secondo il quale l'elaborazione della teoria prevede la sua generazione a partire da dati. Il tema del cambiamento organizzativo è fondamentale e l'obiettivo centrale è quello di sostenere i processi di apprendimento degli attori sociali e organizzativi nell'ambito di un processo orientato e diretto dal ricercatore che mantiene un ruolo di esperto. Altrettanto importante è l'attenzione dedicata ai processi di costruzione condivisa di significati che consentono agli attori sociali di dotare di un senso la propria esperienza.

Nell'ambito dell'orientamento partecipativo, invece, è molto forte l'idea della partecipazione attiva dei soggetti a tutte le fasi del processo di ricerca, dalla definizione del problema alla sua diagnosi, dalla scelta degli strumenti e delle strategie di intervento alla valutazione del percorso. Questo principio di base risulta particolarmente evidente se si considera uno degli approcci partecipativi più diffusi, la *co-operative inquiry*, nel cui ambito i partecipanti sono allo stesso tempo co-ricercatori e co-soggetti: da un lato, cioè, essi prendono decisioni, si pongono quesiti metodologici, progettano soluzioni, scelgono strategie e avviano processi di costruzione condivisa di significati; dall'altro, sono coinvolti in prima persona nei processi sperimentati, partecipano alle procedure pianificate e riflettono sull'azione. Quanto appena sottolineato, ma anche, più in generale, le considerazioni sugli approcci partecipativi nel complesso, rendono conto di come, nel loro ambito, uno degli aspetti maggiormente enfatizzato è relativo al fatto che il ricercatore, più che incarnare il ruolo dell'esperto che guida, diventa facilitatore di processi lavorando alla costruzione delle condizioni che permettono ai processi stessi di avviarsi e mantenersi nel tempo. Allo stesso modo, l'affermazione forte del ruolo attivo dei soggetti spiega perché progetti di ricerca-azione condotti in ottica partecipativa vengano spesso realizzati nell'ambito di interventi di sviluppo di comunità o, ancora, riguardano il campo della salute, dell'educazione, della risoluzione dei conflitti. Per concludere, come anticipato, attualmente gli approcci partecipativi rappresentano esperienze importanti, per rilevanza e diffusione. Non è quindi un caso che il manuale Sage dell'*action research* (Reason e Bradbury, 2008) faccia riferimento, già nel sottotitolo, all'orientamento partecipativo a testimonianza sia di una tradizione forte nella letteratura anglofona ma anche di una certa vitalità di questa prospettiva che, tra l'altro, nelle pagine dello stesso testo, viene confermata dagli svariati contributi che espongono riferimenti teorici e metodologici di prassi di ricerca differenziate ma accomunate dall'enfasi sul coinvolgimento dei diversi attori implicati nelle problematiche oggetto di studio. Tra le suddette esperienze, per esempio, è possibile ricordare, oltre alla già citata *Co-operative inquiry* (Heron e Reason, 2008), anche i seguenti approcci che rappresentano comunque solo una selezione: *Feminist Participatory Research* (Reid e Frisby, 2008), *Action Inquiry* (Torbert e

Taylor, 2008), *Participatory Learning and Action (PLA)* (Chambers, 2008).

Il quarto degli orientamenti individuati nell'ambito della proposta di modellizzazione che si sta presentando, quello decostruttivo, si è sviluppato, come sottolineato da Cassell e Johnson (2006) e riportato da Colombo, Castellini e Senatore (2008), sotto l'influenza della svolta postmoderna che ha visto l'affermazione di una epistemologia discorsiva che si differenzia, rispetto alle epistemologie moderne o rappresentazionaliste, per la messa in discussione dell'esistenza di una realtà esterna e distinta rispetto al linguaggio che la descrive e per la conseguente possibilità per il linguaggio, inteso come strumento neutro, di costruire rappresentazioni attendibili dei fenomeni e dei processi psicosociali. Il linguaggio, in questa prospettiva acquista significato all'interno della rete delle relazioni sociali di scambio assumendo il carattere di prodotto collettivo che richiede il contributo e la partecipazione di una pluralità di attori.

All'interno dell'ultimo orientamento, quello clinico, le Autrici ricomprendono infine l'approccio sviluppatosi dall'esperienza del *Tavistock Institute of Human Relations*, l'approccio psicosociologico e la prospettiva della *Clinical Inquiry* sviluppata da Schein. Procedendo con ordine è possibile ricordare che il *Tavistock Institute* è stato fondato nel 1946 grazie all'attività di un'équipe multidisciplinare che aveva inizialmente lavorato, fin dai tempi della prima guerra mondiale, nell'ambito della terapia ad orientamento psicoanalitico erogata a pazienti esterni dalla *Tavistock Clinic*. L'esperienza del *Tavistock Institute* è stata importante per i contributi forniti a due filoni di studio, quello sui comportamenti degli individui nei gruppi e quello sulla dinamica di gruppo, contributi che rendono evidente l'importante influenza del pensiero sia di Bion che di Lewin. La riflessione bioniana, per esempio, è confluita nell'esperienza delle *Group Relations Conferences*, istituzioni sociali temporanee a scopo formativo che, dal 1957, hanno caratterizzato il cosiddetto "*metodo Tavistock*": si trattava di seminari residenziali della durata di due settimane aventi come obiettivo quello di studiare nel qui e ora alcuni temi quali l'autorità, la *leadership*, i ruoli nei gruppi e nelle organizzazioni. Se l'influenza del pensiero di Bion può essere riscontrata nella centralità del concetto di apprendimento dall'esperienza che è centrale nelle *Group Relations Conferences*, è possibile mettere in rilievo che l'influenza sul *metodo Tavistock* della teoria dei sistemi può leggersi nello sviluppo ad opera di Bamforth, Emery, Trist e Rice di un concetto, quello di *sistema socio-tecnico*, che ha avuto una certa centralità nel campo della ricerca-intervento all'interno delle organizzazioni. Secondo questo concetto ogni organizzazione deve essere vista come un sistema aperto verso l'esterno, un sistema produttivo definito allo stesso tempo da variabili tecniche e sociali e che assume un modello di organizzazione del lavoro tale da conciliare entrambi questi due ordini di variabili.

A partire da quest'ultima affermazione e dato l'interesse specifico di questo lavoro di tesi è

adesso possibile dedicare un paragrafo proprio agli sviluppi ed alle principali esperienze di ricerca-azione condotte in ambito organizzativo tra le quali, come si vedrà, l'approccio socio-tecnico rappresenta solo una proposta.

#### **1.4 Action research ed organizzazioni tra ricerca, formazione e intervento**

Passare in rassegna i principali contributi della ricerca-intervento nell'ambito della psicologia delle organizzazioni e del lavoro implica considerare diverse esperienze realizzate a partire dai primi contributi di Lewin sui comportamenti produttivi e sul loro potenziamento, ricerche che hanno spesso rappresentato il punto di partenza per ulteriori studi che, nelle differenze che verranno progressivamente descritte, possono essere ritenute simili in relazione al comune e più o meno forte riferimento alla teoria del campo (Lewin, 1951) e all'affermazione generale che il comportamento è influenzato dall'ambiente e dal contesto al cui interno esso si verifica, principio che rappresentava una sorta di sfida rispetto al paradigma ancora dominante nella psicologia di quegli anni e ben rappresentato dal pensiero freudiano e dalla sua enfasi sul fatto che tutti i comportamenti possono essere spiegati in massima parte da aspetti della personalità determinati da forze inconsce.

Queste affermazioni, in effetti, descrivono in maniera appropriata soprattutto alcune delle esperienze che, nate nell'alveo dell'*action research* lewiniana, hanno fornito degli interessanti contributi per la riflessione e l'intervento sul cambiamento organizzativo, ambito in realtà molto vasto ed al cui interno hanno trovato spazio contributi svariati e diversificati in quanto, per esempio, a cornice teorica di riferimento. Nel corso dei decenni, in altri termini, esperienze in cui il richiamo a Lewin è immediatamente evidente si sono affiancate ad altri contributi in cui altrettanto forte è, solo per fare un esempio, il richiamo alla teorizzazione di matrice psicoanalitica. Se da un lato, quindi, potrebbero essere ricordati i contributi originatisi dalla riflessione di Trist, Rice ed Emery in relazione all'elaborazione del concetto di sistema socio-tecnico, dall'altro, a titolo esemplificativo, potrebbero essere richiamate la socioanalisi inglese di Jaques o l'articolato sviluppo della psicosociologia delle organizzazioni francese. In effetti, parlare della ricerca-azione e intervento in ambito organizzativo comporta ricostruire una storia che, diversamente articolata nei vari contesti geografici considerati e non sempre lineare, ha conosciuto delle svolte importanti grazie al dialogo tra approcci differenti così che la riflessione lewiniana, in un incontro non sempre facile né ovvio, ha trovato punti di contatto e di sintesi oltre che con la già ricordata tradizione psicoanalitica, anche con il contributo di Autori quali Rogers e Moreno o con le esperienze della corrente delle nuove psicoterapie e

dello sviluppo personale che hanno avuto il proprio fulcro nelle iniziative elaborate ad Esalen in California o (cfr. Bradbury, Mirvis, Nielsen e Pasmore, 2008; Aymard, 2005). Si tratta di esperienze spesso lontane che hanno però ugualmente influenzato l'evoluzione della riflessione sulla dinamica di gruppo in generale e le sue applicazioni in ambito organizzativo, contesto di ricerca e intervento al cui interno, solo per fare due esempi che testimoniano dell'influenza della corrente delle nuove psicoterapie e della psicologia umanistica, sono stati spesso realizzati degli *encounter groups* e si è affermata la prospettiva del *community building*, esperienze che si sono diffuse negli ultimi decenni del XX secolo e che hanno per diversi aspetti rappresentato delle variazioni del T-Group lewiniano.

Già queste semplici considerazioni di carattere introduttivo dimostrano che la storia dell'*action research* nei contesti organizzativi presenta, nella sua articolazione, un certo grado di complessità. Proprio per questo, al fine di garantire una necessaria chiarezza espositiva, può essere opportuno procedere in maniera sistematica precisando che il paragrafo riprenderà spesso considerazioni già esposte precedentemente affrontandole con maggiore approfondimento e si focalizzerà in un primo momento sui contributi elaborati all'interno dei due gruppi di ricerca che sono stati fondamentali per l'elaborazione delle prime teorie sul cambiamento organizzativo, il *Research Center for Group Dynamics* e il *Tavistock Institute for Human Relations*. Il primo è stato determinante, da un lato, per lo sviluppo della prospettiva del *Planned Change* e, in seguito, dell'*Organization Development* (OD) e, dall'altro, accanto al *National Training Laboratory in Group Development* (NTL) di Bethel, per studio della dinamica di gruppo e l'elaborazione sul T-Group; al secondo vanno ricondotte, invece, almeno in prima istanza, le esperienze di Trist, Rice ed Emery. In entrambi i casi si tratta di contributi che hanno inaugurato il filone degli studi di matrice lewiniana in ambito organizzativo segnando le prime tappe dello sviluppo dell'approccio dell'*action research* in questo settore. Descriverle non significa esautorare questo campo di ricerca e intervento ed in effetti il paragrafo non presenta alcuna pretesa di esaustività ma si limita a considerare le esperienze più rilevanti e, soprattutto, quelle che si sono presentate come tali nella progettazione delle ricerche-intervento che verranno descritte nei capitoli seguenti. In questa direzione, quindi, da un lato, il paragrafo intende fornire un quadro seppur generale anche della tradizione europea e dei contributi che fanno capo alla riflessione della psicosociologia delle organizzazioni, della socioanalisi e dell'analisi istituzionale; dall'altro, riserva allo stesso tempo un certo spazio espositivo alla trattazione di esperienze più recenti che, come nel caso dell'*Appreciative inquiry* (Cooperrider e Srivastva, 1987) o dell'*Action Science* (Torbert, 1976; Argyris, 1980; Schön, 1983) hanno caratterizzato la storia della ricerca-intervento degli ultimi decenni segnando tendenze nate e diffuse negli Stati Uniti ma la cui eco è arrivata anche in Europa.

I tre sottoparagrafi seguenti, riassumendo, sono dunque dedicati rispettivamente alle origini della ricerca-azione in campo organizzativo grazie all'esposizione delle principali esperienze realizzate all'interno dei gruppi di ricerca del *Research Center for Groups Dynamics* e del *Tavistock Institute*, allo sviluppo della psicosociologia, dell'analisi istituzionale e della socioanalisi in Francia, Italia ed Inghilterra e, infine, alle tendenze più recenti con una focalizzazione su alcune esperienze ritenute particolarmente interessanti.

#### 1.4.1 *Alle origini della ricerca-intervento nelle organizzazioni: il Research Center for Groups Dynamics e il Tavistock Institute of Human Relations*

Procedendo con ordine, quindi, è possibile iniziare dalla trattazione dei contributi dei ricercatori gravitanti intorno al *Research Center for Groups Dynamics* e, tra questi, Alex Bavelas, Autore al quale viene attribuita da Bradbury, Mirvis, Nielsen e Pasmore (2008) l'inizio dell'influenza lewiniana sulla psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Egli aveva partecipato, a partire dal 1946, alle diverse esperienze di ricerca-azione condotte presso le aziende manifatturiere Alfred Marrow's Harwood con la finalità di migliorare la *performance* lavorativa degli operai coinvolgendoli nella partecipazione a situazioni sperimentali consistenti nell'adozione di nuovi approcci al lavoro: i lavoratori venivano incoraggiati a sperimentare nuove metodologie, a discutere delle innovazioni tra di loro ed a scegliere quelle ritenute maggiormente efficaci riuscendo, nello stesso tempo, a migliorare sia la prestazione, sia i propri livelli di soddisfazione lavorativa. Questi primi studi sono stati continuati da Coch e French (1948), che, in maniera più generale, hanno dimostrato che la partecipazione rappresentava un importante strumento da "sfruttare" in tutte le situazioni in cui si volevano ridurre le resistenze al cambiamento: metodi di gestione di tipo partecipativo grazie ai quali, per esempio, i lavoratori potevano discutere dei cambiamenti introdotti con i loro supervisori, risultavano essere più efficaci di esperienze maggiormente diffuse in cui un gruppo di ingegneri industriali specificava le nuove procedure da seguire.

Le ricerche sviluppate nell'ambito del *Research Center for Group Dynamics* e, tra queste, quelle condotte da Lewin con Douglas Mc Gregor, sono state determinanti anche perché hanno dato l'avvio ad un filone di studi focalizzati sull'influenza del gruppo sul comportamento degli individui grazie a diversi esperimenti focalizzati sulla facilitazione del cambiamento in contesti diversi: organizzazioni produttive ed industrie, contesti educativi, società e comunità. Tra queste esperienze, quella cui si è già fatto cenno nelle pagine precedenti e che ha portato allo sviluppo dei *T-Group* e, in associazione con la Commissione statale inter-razziale del Connecticut, all'istituzione del *National Training Laboratory in Group Development* (NTL) che,

ancora oggi, continua ad offrire programmi di formazione in dinamica di gruppo seguendo i metodi originali della ricerca partecipativa lewiniana.

Com'è noto, alle origini di questo filone di studio c'era stata la scoperta del tutto casuale degli effetti che la partecipazione alle riunioni di *feedback* tra animatori ed osservatori facenti parte dello *staff* di ricerca poteva avere sui partecipanti ad esperienze di formazione. Come raccontato da Aymard (2005), nel corso di un'esperienza di formazione per animatori nel contesto di una scuola per insegnanti, Lewin e Lippitt avevano deciso di intervallare le attività con delle riunioni il cui scopo era quello di permettere ai conduttori ed agli osservatori di scambiarsi delle impressioni e di avere un rimando sulle note e sui dati relativi ai processi di gruppo osservati. In questa stessa occasione i due ricercatori avevano permesso ad alcuni dei partecipanti di prendere parte agli incontri dello staff e, osservate le loro reazioni e il cambiamento del loro comportamento in gruppo, avevano deciso di prevedere sempre un simile momento. L'episodio appena descritto aveva così dato il via ad una serie di esperimenti che, messi a punto da Lewin prima della sua morte e dai suoi allievi, avevano segnato la nascita del *T-Group*, sorta di laboratorio di formazione in cui 8-15 individui si riuniscono insieme in una situazione di gruppo in cui non c'è nessun *leader* designato, i partecipanti non si conoscono tra di loro e vengono a trovarsi in una condizione che lo stesso Aymard definisce di "isolamento culturale" (2005, p. 343). Le principali finalità di queste attività sono relative alla possibilità di creare condizioni per vivere un'esperienza che possa provocare una presa di coscienza dei processi in atto nei gruppi a livello emotivo, razionale ed irrazionale, di facilitare il passaggio da questa presa di coscienza all'apprendimento e di promuovere l'individuazione e la formazione di agenti di cambiamento che possano farsi carico, per le posizioni ricoperte nella comunità, della realizzazione di società più democratiche e costruttive (Aymard, 2005).

Nei decenni seguenti alla morte di Lewin, in modo particolare tra gli anni Cinquanta e i Sessanta, l'esperienza dei *T-Group* originariamente così connotata è stata arricchita, da un lato, dal contributo del *Tavistock Institute* e, dall'altro, come già detto precedentemente, da quelli di orientamento umanistico o dettati dai nuovi approcci diffusi in California. Contemporaneamente alla diffusione delle differenti proposte cui si è appena fatto riferimento, però, l'utilità del *T-Group* come strumento e metodologia di formazione è stata spesso messa in questione grazie a numerose critiche che si sono focalizzate soprattutto sulla problematicità della trasferibilità degli apprendimenti realizzati su di sé e sul gruppo da una situazione ad alta artificialità ai contesti organizzativi di appartenenza.

Per concludere le considerazioni avanzate sul *Research Center for Group Dynamics* e sul contributo del NTL, è possibile richiamare brevemente le origini del *Planned Change* e la sua "evoluzione" in *Organization Development*. In questo caso un nome che deve essere ricordato

è ancora quello di Lippitt e, accanto a questo, quelli di altri Autori quali Watson, Westley, Bennis, Beckard, Argyris, Burke, Schein, ecc... Il nome di Lippitt, in modo particolare, è il primo di questa lista perché a lui viene in genere attribuita la paternità del *Planned Change*, ripensamento della ricerca-azione come orientamento consulenziale che ha l'obiettivo di far entrare in relazione sistema-cliente e sistema di intervento al fine di creare le condizioni per il cambiamento della cultura organizzativa, definibile, riportando una delle definizioni classiche, quella di French e Bell (1973), come il complesso dei principali modelli di attività, interazioni, norme, sensazioni, credenze, atteggiamenti, valori e prodotti che caratterizzano un contesto organizzativo dato.

A partire dagli anni Sessanta, secondo quanto riportato da Dubost e Lévy (2005), l'approccio del *Planned Change* avrebbe eletto a suo ambito di intervento privilegiato i contesti organizzativi, "specializzazione" che ne avrebbe determinato il suo presentarsi in maniera molto netta come *Organization Development*, cambiamento della cultura di un'organizzazione nel senso del passaggio da un modello in cui si evita un esame dei processi sociali presenti al suo interno ad un modello che lo istituzionalizza e lo rende legittimo (Burke e Hornstein, 1972). Così definito l'OD si prospetta come un intervento di ampia portata avente la principale finalità di potenziare i processi di *problem solving* e di rinnovamento di un'organizzazione attraverso un controllo più efficace della sua cultura, con particolare riguardo a quella dei gruppi di lavoro formali (French e Bell, 1973). Considerata una tecnologia sociale capace di mettere a disposizione un bagaglio di esperienze e strumenti collaudati capaci di assicurare che il cambiamento possa verificarsi effettivamente seguendo una direzione sempre più pianificata a priori, però, come sottolineato in un precedente paragrafo, l'OD ha suscitato forti reazioni in Europa da parte della psicologia italiana e di quella francese. Diversa è stata la situazione in Gran Bretagna dove diversi interventi di sviluppo organizzativo sono stati condotti sin dagli anni Quaranta nell'ambito del *Tavistock* in un'ottica in cui un vero e proprio articolato lavoro di ricerca, lungo spesso diversi anni, non è mai stato accantonato. È quanto è successo, per esempio, nel caso del lavoro di Jaques alla Glacier Metal Company (Dubost e Lévy, 2005), esperienza cui sarà dedicato spazio nel sottoparagrafo seguente. La parte restante del presente, invece, verrà adesso dedicata proprio all'attività del *Tavistock* e, in particolar modo, all'esperienza di elaborazione dell'approccio socio-tecnico, nato, secondo quanto affermato da Bradbury, Mirvis, Nielsen e Pasmore (2008), grazie al contributo fondamentale di Eric Trist. Quest'ultimo, quando era ancora uno studente, nel 1933, aveva avuto l'opportunità di incontrare Lewin a Cambridge durante una sua visita. Dopo la laurea Trist aveva proseguito i suoi studi negli Stati Uniti, paese in cui sarebbe iniziata la sua carriera di psicologo applicato e dove avrebbe dato un contributo allo sviluppo della riflessione

lewiniana che, nell'immediato dopoguerra, si era focalizzata sull'urgenza delle problematiche dettate dalle esigenze della ricostruzione nazionale. Esauriti i finanziamenti militari e rientrato in Gran Bretagna, sebbene avesse intrapreso la carriera accademica, Trist aveva anche raccolto l'idea di Lewin di creare un organismo che avrebbe potuto collocarsi tra il modo accademico e la pratica così da fare da ponte tra i due e dar vita ad una esperienza di integrazione piuttosto che di asservimento dell'uno nei confronti dell'altra o viceversa. In risposta a queste istanze, quindi, l'istituto *Tavistock* era stato promosso per dedicarsi alla ricerca-azione e, in un percorso non sempre lineare, nel tempo, ha continuato a curare lo sviluppo teorico attraverso esperimenti pratici sviluppati all'interno di contesti organizzativi coinvolti da problemi gravi e pressanti.

Uno dei primi progetti avviati (Trist e Bamforth, 1951) venne sviluppato non a caso in un settore in cui si avvertiva in maniera molto forte l'urgenza di incrementare la produttività, quello dell'estrazione del principale combustibile del tempo, il carbone. Rispetto alle necessità dettate dalle esigenze di ricostruzione della nazione la disponibilità di questa fonte energetica rappresentava solo una minima parte e l'applicazione di nuove metodologie di estrazione, la specializzazione del lavoro, l'applicazione dei principi del taylorismo, non avevano sortito i risultati sperati. Trist era interessato alle pratiche di estrazione e, con il supporto del *British Coal Board*, intraprese numerosi studi finalizzati ad evidenziare le differenze tra le industrie ad elevata produttività e quelle a più bassa produzione. Grazie a diversificati metodi etnografici tra i quali interviste semi-direttive che Trist conduceva direttamente al domicilio dei minatori dopo l'orario di lavoro egli iniziò a formulare teorie capaci di spiegare le suddette differenze ponendo le basi di quella che sarebbe diventata la teoria socio-tecnica. In breve, gli operai delle miniere ad elevata produttività lavoravano all'interno di gruppi in cui vigeva un regime di lavoro maggiormente orientato da principi di tipo auto-organizzativo. I leader di questi gruppi, dovendo introdurre nuove metodologie, piuttosto che seguire i dettami degli ingegneri industriali che, non avendo mai lavorato in miniera non ne conoscevano i pericoli e le problematicità, si rivolgevano agli stessi operai al fine di conoscere il loro parere circa la possibilità di introdurre nuove metodologie e nuove tecniche di estrazione. Ai minatori, in questi contesti ad elevata produttività, veniva chiesto non tanto di specializzarsi quanto di sviluppare diverse competenze che potrebbero essere definite trasversali quali la capacità di orientare il proprio comportamento ed auto-determinarsi. Ad essere favorito ed incoraggiato, quindi, era lo sviluppo di capacità diversificate e di decisione autonoma, competenze che rendevano più semplice l'adattamento a condizioni di lavoro mutevoli e particolarmente rischiose in cui, a differenza che in contesti lavorativi più convenzionali, l'applicazione meccanica di processi meccanici sarebbe risultata scarsamente funzionale. Differentemente,

nelle miniere a più bassa produttività, i lavoratori, molto specializzati e dipendenti, erano fortemente diretti da leader esterni al loro gruppo di lavoro.

Allo stesso tempo, Trist dimostrò che nelle miniere più produttive il sistema sociale era coerente con le auto-rappresentazioni dei minatori e li proteggeva dai numerosi pericoli che si accompagnano al lavoro nel sottosuolo. Differentemente, nelle miniere a più bassa produttività, i lavoratori erano alienati, si sentivano intrappolati all'interno di un sistema sul quale non potevano esercitare un controllo ed erano costantemente esposti ad un livello di rischio su cui sentivano di non poter esercitare nessuna influenza. Gli ingegneri industriali che avevano progettato i processi di lavoro all'interno di queste miniere non si erano resi conto che era lo stesso sistema di lavoro a rendere impossibile il controllo e che l'introduzione di tecnologie complesse e di una forte frammentazione del lavoro e dei ruoli avevano determinato l'insorgere di bisogni di coordinamento a cui non poteva essere fornita una risposta funzionale in contesti che, come quelli minerari, erano caratterizzati da rumore, oscurità, pericolo e condizioni sempre mutevoli. In sostanza, si era verificato che all'avanzare della tecnologia, non si erano accompagnati dei cambiamenti al livello del sistema sociale che avrebbero effettivamente potuto rendere operative le nuove tecniche introdotte. Questa osservazione poneva le basi per l'elaborazione di uno dei cardini della teoria del sistema socio-tecnico, il principio della *joint optimization*: il raggiungimento di condizioni di lavoro ottimali non è necessariamente il risultato della migliore configurazione di tutte le dimensioni del sistema nel complesso poiché l'ottimizzazione del tutto richiede uno stato meno che ottimale per ciascuna delle dimensioni separatamente considerate (Trist, Higgin, Murray e Pollock, 1963). A partire dai dati progressivamente raccolti, inoltre, Trist fornì anche una evidenza grafica di come, al fine di adattarsi funzionalmente ai cambiamenti di contesto, i sistemi devono possedere numerosi requisiti in termini di diversificazione e dimostrò che all'interno dei contesti organizzativi il sistema tecnico e quello sociale "lavorano" in maniera interdipendente.

Mentre Trist, A. K. Rice ed altri studiosi<sup>5</sup> gravitanti intorno al *Tavistock Institute of Human Relations* si sono impegnati in diverse iniziative lavorando attivamente sul campo, la riflessione teorica e la sistematizzazione delle scoperte realizzate presso le esperienze nelle miniere nei primi anni di formazione di questo gruppo di ricerca furono affidate ad Emery (1959).

A partire dalla teoria dei sistemi aperti, Emery introdusse delle riflessioni sulla natura del sistema tecnico, su quella del sistema sociale e sulle relazioni strutturali che, nei contesti lavorativi, legano i due. Emery ha affermato che, poiché nelle organizzazioni vengono

---

<sup>5</sup> Tra questi sarebbe possibile ricordare anche K. W. Bamforth e Ph. G. Herbst.

impiegate “persone intere”, è necessario porre attenzione anche ai bisogni umani oltre che ai requisiti indispensabili per portare a termine le attività quotidiane e i compiti richiesti dall’utilizzo di tecnologie. Tra i bisogni psicologici fondamentali, la possibilità di esercitare un certo controllo sui processi e i materiali utilizzati per portare a termine i compiti assegnati; una strutturazione del compito tale da spingere i lavoratori a mettere in campo azioni e forze orientate al suo completamento; varietà dei compiti da portare a termine e loro caratterizzazione in termini di capacità di suscitare interesse, offrire possibilità di apprendimento, avere un senso che possa essere colto dal lavoratore.

Il paradigma di Emery era in aperto contrasto con la tipologia di relazione capo-operaio caratteristica di numerosi contesti organizzativi e diversi imprenditori e proprietari di industrie avevano frainteso la sua riflessione ritenendola, vista l’enfasi posta sul coinvolgimento dei lavoratori nel *decision-making*, come una sorta di proposta di sostegno all’instaurazione al comunismo (Bradbury, Mirvis, Nielsen e Pasmore, 2008). Di fatto Emery era un fautore delle economie di mercato e, non interessandosi neanche marginalmente della proprietà dei mezzi di produzione, la sua preoccupazione principale era relativa all’effettivo successo dei sistemi lavorativi. È alla luce di questo suo principale interesse, quindi, che vanno lette le sue affermazioni sulla frammentazione del lavoro che, ben rappresentata dall’assemblaggio di linea, spesso non garantiva il raggiungimento di risultati ottimali. Nel dettaglio, facendo propria una prospettiva sistemica, l’Autore ha chiarito che la divisione del lavoro, più che esitare in un maggiore controllo del sistema, potrebbe determinare la perdita del controllo sul sistema come intero con possibilità veramente limitate di controllare e correggere le situazioni problematiche evitando eventuali disfunzioni. Differentemente Emery ha proposto che l’unità di base per la progettazione di un processo lavorativo funzionale doveva essere una unità socio-tecnica avente le caratteristiche di sistema aperto, un piccolo gruppo di lavoratori (8-10 persone) che si auto-gestivano, cioè, e possedevano l’autorità per gestire anche il sistema tecnologico di supporto alle loro attività.

In linea generale, per concludere, è possibile ricordare quanto viene affermato da Bradbury, Mirvis, Nielsen e Pasmore (2008) secondo i quali, sebbene le esperienze di Trist nell’ambito delle miniere di carbone hanno gettato le basi per la nascita della teoria del sistema socio-tecnico, esse non possono essere considerate degli esempi di vere e proprie ricerche-intervento dal momento che Trist e il suo staff si presentavano come semplici osservatori degli esperimenti sul campo che andavano realizzando ma non avevano preso parte alla pianificazione e all’evoluzione delle realtà studiate: la fusione tra la ricerca-azione e la riflessione del sistema socio-tecnico si sarebbe infatti realizzata in esperimenti successivi condotti sia in paesi europei quali Inghilterra, Norvegia, Svezia e Olanda, sia in nazioni extra-

europee quali India, Australia, Stati Uniti. Si tratta, in tutti i casi, di esperienze che, qualora non guidate direttamente dallo stesso Trist, sono state realizzate grazie ad un forte riferimento ai suoi lavori e a quelli di suoi allievi o studenti.

#### *1.4.2 Origini e sviluppi delle principali correnti europee dell'action research in ambito organizzativo: psicosociologia delle organizzazioni, analisi istituzionale e socioanalisi*

Nel sottoparagrafo precedente sono state ripercorse le prime tappe dello sviluppo dell'*action research* in ambito organizzativo illustrando le esperienze che, spesso sotto l'influenza diretta del suo fondatore, sono quelle in cui è più facile leggere l'originaria ispirazione lewiniana. In questa sezione del testo, invece, verranno descritte altre proposte che, nate spesso dalla confluenza di più correnti di pensiero e di diversi orientamenti della psicologia, a partire da un quadro di riferimento generale di matrice lewiniana, hanno progressivamente assunto una fisionomia autonoma presentandosi sempre più frequentemente come proposte originali.

È quanto successo nel caso della psicosociologia delle organizzazioni francese, corrente che ha manifestato una notevole influenza anche nel nostro paese. Ricostruire la sua storia implica ripercorrere diverse tappe in cui a giocare un ruolo spesso determinante sono state, più che il modo accademico, una serie di associazioni e società di consulenza private (ARIP, CEFRAP, GFS, ANDSHA, CEPREG, ecc...) che hanno avuto come propri interlocutori privilegiati industrie ma anche servizi pubblici. Non a caso, Dubost e Lévy (2005) individuano il 1946 come momento chiave di questo percorso: si tratta dell'anno della nazionalizzazione dell'energia elettrica e del gas in Francia, durante il quale viene affidato a Guy Palmade l'incarico di esplorare quale potesse essere il contributo allo sviluppo del nuovo servizio pubblico da parte delle scienze umane quali la sociologia, la psicologia, la psicoanalisi e la pedagogia. Gettando le basi per la diffusione di una cultura organizzativa che sarebbe stata messa in discussione solo negli anni Ottanta, l'intervento di Palmade all'interno del nuovo ente nazionale si sarebbe protratto per diversi anni e avrebbe comportato l'introduzione di esperienze spesso innovative nel campo dell'addestramento e della formazione che sarebbero poi confluite nel bagaglio di metodologie e strumenti a disposizione dell'ARIP, l'associazione per la ricerca e l'intervento psicosociologico nata per volere dello stesso Palmade e di Max Pagès alla fine degli anni Cinquanta. Questa associazione ha raccolto nel tempo un gruppo cospicuo di professionisti e, se in un primo momento ha rappresentato il vettore della diffusione del pensiero lewiniano sulla dinamica di gruppo e contribuito alla diffusione dei *T-Group* in Francia, in un secondo momento ha soprattutto posto le basi per l'articolazione di un approccio *sui generis* all'intervento nelle

organizzazioni, la psicosociologia, appunto.

Gli studiosi francesi che hanno gettato le basi di questo approccio sono stati numerosi e, all'interno di un quadro in cui coesistono numerosi differenti orientamenti, un aspetto accomunante è sicuramente rappresentato dal riferimento ad una metodologia in cui risulta essere centrale il gruppo, strumento fondamentale che consente la partecipazione degli attori sociali nel processo di trasformazione del reale. In questa prospettiva, in effetti, il gruppo e, in particolare il *gruppo di base*, si presenta come il *setting* più adeguato in cui gli individui, grazie all'analisi delle proprie emozioni e dei propri atteggiamenti, possano riscoprirsi come *soggetti*, protagonisti consapevoli del personale progetto di vita, ed attori sociali. La finalità dell'intervento psicosociale, non a caso, è la trasformazione dei partecipanti in agenti di cambiamento, processo che, riconosciute le organizzazioni come luogo di alienazione in cui l'individuo è del tutto assoggettato alle esigenze produttive, avrà come esito la "liberazione" del potenziale creativo dei lavoratori e il loro pieno investimento affettivo sul lavoro.

Le relazioni tra una simile concezione e il clima socio-culturale del tempo, ben rappresentato dal movimento del maggio francese e, più in generale, da una protesta diffusa a livello internazionale, sono evidenti e non è difficile comprendere come, con il trascorrere degli anni, sia diminuita l'enfasi sulla sostituzione dell'ordine sociale costituito con uno diverso e migliore: il modello militante del cambiamento basato sul gruppo è stato progressivamente abbandonato e si è reso evidente come, non supportata da una adeguata teoria della tecnica, la prassi di intervento psicosociale, definita secondo le caratteristiche di cui si è detto e orientata da posizioni ideologiche forti, fosse destinata al fallimento (Carli, Panizza e Lancia, 1988).

La psicosociologia ha quindi affrontato un vero e proprio processo di revisione dall'interno che, iniziato negli anni Settanta con Lévy (1972), ha avviato un certo dibattito anche nel nostro Paese. Ne è scaturita una fisionomia abbastanza definita che, con alcune ovvie differenze e mantenendo oltralpe un legame più forte con il pensiero psicoanalitico, caratterizza sia la psicosociologia italiana che quella francese. I suoi aspetti fondamentali, nel dettaglio, possono essere così descritti:

- attenzione alle dimensioni microsociale e, quindi, agli elementi di coesione che uniscono gli individui tra loro e con le realtà organizzative di appartenenza;
- interesse per la stretta interconnessione esistente tra gli aspetti emozionali, cognitivi, relazionali e di azione attraverso i quali prendono forma sia le interazioni tra soggetti che il loro rapporto con la realtà;
- promozione del "difficile compito di una conoscenza del sociale capace di attribuire senso elaborando, e di rinnovare rielaborando, i codici e i quadri di riferimento culturali utilizzati per

interpretare e intervenire nella realtà.” (Kaneklin e Scaratti, 1998, p. 26);

- enfasi sulle connessioni e gli intrecci che si realizzano tra le dimensioni personale, gruppale ed istituzionale nella proposta di un lavoro di ricerca tra la dimensione lavorativa quotidiana e quella formativa intese come dialoganti;
- monitoraggio di variabili personali come difese o modelli culturali che possono avere un ruolo nel favorire o ostacolare lo sviluppo delle competenze professionali;
- riconoscimento dell'importanza della costruzione condivisa di nuovi significati, del ricercare e attribuire senso alle cose rendendo possibile il confronto attraverso il linguaggio.

Queste indicazioni vanno considerate con cautela: l'intervento psicosociale nelle organizzazioni di lavoro non deve e non può essere considerato un blocco monolitico di teorie, metodologie ed esperienze e ciò vale sia se si focalizza la propria attenzione sugli sviluppi della psicosociologia nell'ambito di una singola nazione, sia se si sposta la propria attenzione sullo scenario internazionale considerato nel suo complesso.

Tornando alla Francia, quindi, soprattutto nel corso degli anni Sessanta e Settanta, accanto alla corrente maggiormente segnata dall'influenza della psicoanalisi e di cui si è detto finora richiamandone evoluzione storica e caratteristiche generali, anche altri orientamenti si sono sviluppati risentendo ampiamente dell'influsso della riflessione di Moreno o di Rogers (Dubost e Lévy, 2005). Nel primo caso, per esempio, è possibile fare riferimento alla rilevanza assunta da alcune metodologie di lavoro con i piccoli gruppi al di fuori dei contesti organizzativi (psicodramma e *role-playing*) e dalla loro diffusione nel lavoro formativo; nel secondo, al complesso di esperienze ampiamente improntate al principio della non direttività e focalizzati, limitatamente al lavoro in gruppo, sul qui ed ora dei processi attivati.

Accanto a queste direttrici, inoltre, Dubost e Lévy (2005) affermano anche la possibilità di individuare, da un lato, una corrente influenzata maggiormente dalla sociologia e che sarebbe confluita nella socioanalisi e nell'analisi istituzionale e, dall'altro, un orientamento proponente l'integrazione tra pensiero marxiano e freudiano che avrebbe dato origine alla pedagogia istituzionale e alla sociopsicoanalisi istituzionale.

Per ragioni di spazio, a questo punto, è opportuno precisare che non verranno descritte nel dettaglio tutte le correnti appena citate: come precisato più volte, vista la difficoltà di descrivere un quadro esaustivo delle esperienze realizzate, la pretesa non è di fornire una descrizione che pretende di essere completa e dettagliata. Proprio per questo, considerata la loro maggiore rilevanza e diffusione anche nel nostro paese, le pagine seguenti verranno dedicate ad alcune considerazioni generali su due degli approcci sopra indicati, l'analisi istituzionale e la socioanalisi. Nel caso della prima, ancora una volta, il riferimento sarà alla riflessione avviata in Francia; per quanto riguarda invece la socioanalisi, verrà brevemente

ricordato il contributo che, inaugurato dall'esperienza di Jaques, è stato sviluppato in Gran Bretagna.

Smessi i panni di ideologia militante, la psicosociologia francese ha fornito un ricco contributo all'elaborazione in chiave psicodinamica della relazione tra individuo, gruppo e organizzazione ma anche proposto il concetto di istituzione. Esso va letto in relazione alla dinamica istituyente/istituito che fa riferimento alla dialettica tra capacità di innovazione e ordine costituito inteso come insieme dei valori e delle modalità di rappresentazione ed organizzazione ritenuti normali. A partire da questo quadro, quindi, Rouchy (1973) ha affermato che le istituzioni attraversano le organizzazioni sociali e i gruppi che le attualizzano e Kaës (1983) le ha definite nei termini di attivatori di investimenti e rappresentazioni inconsce a partire dai quali si può realizzare il processo di identificazione tra l'individuo ed il sociale.

Se quanto appena detto sull'analisi istituzionale testimonia una rilevanza ed un'influenza notevoli del pensiero psicoanalitico, ciò può essere affermato anche in relazione alla socioanalisi che, a partire dai contributi di Freud, Klein e Bion, propone alcune applicazioni della psicoanalisi al mondo delle organizzazioni e del lavoro. Come detto più volte, parlare delle origine di questo orientamento implica fare riferimento ad una esperienza inglese molto importante, quella di Jaques alla *Glacier Metal Company*. Essa rivela come il costrutto di gruppo sia fondamentale nell'ambito della socioanalisi: da un lato, infatti, le istituzioni sono considerate dei gruppi specializzati e, dall'altro, il piccolo gruppo è lo strumento attraverso il quale può essere condotto un lavoro di ricerca, analisi ed elaborazione che, volto alla trasformazione delle istituzioni sociali, costituisce il nucleo di interesse e di intervento del lavoro socio analitico che si rende necessario qualora le difese arcaiche adottate al fine di controllare l'angoscia vanno incontro ad un fallimento e determinano una crisi nell'istituzione inficiandone la funzionalità ed ostacolando il raggiungimento degli obiettivi di lavoro.

#### *1.4.3 Tendenze recenti: Appreciative Inquiry, Action Science, Action Learning*

Come sopra anticipato, quest'ultimo sottoparagrafo è dedicato all'esposizione di alcune tendenze che si sono recentemente affermate nell'ambito delle esperienze che, ispirate all'*action research*, hanno avuto come proprio ambito di applicazione privilegiato ma spesso non esclusivo i contesti organizzativi, *Appreciative Inquiry*, *Action Science* e *Action Learning*. Si tratta di prospettive diffuse soprattutto all'interno dei contesti di cultura anglofona sebbene il riferimento a queste proposte non manchi anche in alcuni testi pubblicati in Italia (cfr. Colombo, Castellini e Senatore, 2008; Gilardi e Bruno, 2006; Kaneklin e Olivetti Manoukian, 1990; Quaglino, 1985). Nel manuale Sage (Reason e Bradbury, 2008), esse vengono inserite

nella seconda sezione del testo, quella dedicata alle *Practices*, “*key approaches to the doing of action research*” (Reason e Bradbury, 2008), testo in cui i due curatori precisano di avere preferito l’utilizzo del termine *practices* a quelli di *methods* o *methodology* al fine di enfatizzare il fatto che la ricerca-azione prende corpo nel momento stesso in cui la si fa piuttosto che nella sua semplice descrizione.

Introdotte queste precisazioni, quindi, è possibile procedere con la descrizione di questi differenti modi di fare ricerca-azione tenendo ben presente che, anche in questo caso, la varietà spesso ricca di sfumature sottili caratterizzante gli sviluppi più recenti dell’*action research* rendono difficile se non impossibile fornire un quadro che pretenda di essere completo. Per questo la selezione degli approcci presentati deve essere ricondotta ad una semplice scelta di chi scrive, determinata da un’analisi non esaustiva della letteratura disponibile e dettata dai propri personali interessi.

Tra gli approcci citati, quindi, l’*Appreciative Inquiry* (AI)<sup>6</sup> (Zandee e Cooperrider, 2008) è nata dalla riflessione di Cooperrider e Srivastva (1987)<sup>7</sup>, Autori che ne hanno fornito la prima concettualizzazione elaborandone una definizione nei termini di un approccio alla ricerca in ambito organizzativo di tipo generativo: essa, infatti, si prospetta come un processo creativo di teorizzazione e di inchiesta collettiva che permette di far emergere le conoscenze necessarie per trasformare le pratiche dalle quali il processo stesso scaturisce. Questo originario richiamo ad una *Appreciative Inquiry* si concretizzava in un invito a divenire dei ricercatori “attivisti” in grado di predisporre le condizioni necessarie a creare un mondo migliore attraverso un processo che, allo stesso tempo, valorizza le capacità simboliche di immaginazione e pensiero e quella sociale di fare scelte consapevoli e promuovere un’evoluzione culturale<sup>8</sup>. In questa concezione è chiaramente implicito un volersi collocare, nell’ambito di un processo che non può non essere orientato da valori di tipo “*life-centric*” (Zandee e Cooperrider, 2008, p. 193), oltre le strategie di semplice *problem-solving*: abbracciando la metafora della vita come miracolo, l’alternativa che viene proposta è quella di un’organizzazione capace di riconoscere qual è il futuro che desidera così che l’AI si presenta effettivamente come potente catalizzatore di cambiamenti positivi (Ludema e Fry, 2008). Ciò rende chiaro come l’invito a far

---

<sup>6</sup> Tradurre l’espressione *Appreciative Inquiry* in italiano non è semplice e, soprattutto, nonostante la ricchezza della nostra lingua, eventuali traduzioni non consentirebbero di rendere bene le intenzioni e le sfumature implicite nella denominazione data a questo approccio. Proprio per questo, si è deciso, come in altri casi, di non tradurre l’espressione inglese e di lasciarla invariata.

<sup>7</sup> Sebbene, come visto, l’AI ha conosciuto una sua prima formulazione oltre venti anni fa, questo approccio ha conosciuto un’ampia diffusione soprattutto negli ultimi anni anche come conseguenza dello sviluppo della psicologia positiva (Linley, Joseph, Harrington e Wood, 2006) e della sua diffusione in ambito organizzativo ad opera di Autori quali Bernstein (2003).

<sup>8</sup> Tradotto liberamente da Cooperrider e Srivastva (1987, p. 159), riportato in Zandee e Cooperrider (2008).

proprio questo approccio si traduca anche in un forte richiamo “*to re-awaken a ‘spirit of inquiry’ that allows us to respond with a sense of ‘awe, curiosity, veneration, surprise, delight, amazement, and wonder’ (Cooperrider, 1996: 5) in our study of appreciable worlds*” (Zandee e Coperrider, 2008, p. 193). Non a caso, in effetti, potrebbe essere ricordato, all’origine di questo approccio, lo scoraggiamento generalizzato vissuto da Coperrider, dal suo tutor di dottorato Srivastva e dai dipendenti della *Cliveland Clinic* in Ohio, contesto organizzativo in cui lo stesso Copperrider stava portando avanti un progetto di OD: avviate le tradizionali fasi di diagnosi e *feedback* la situazione sembrava essere bloccata e ri-orientare le energie sul cambiamento e il miglioramento delle situazioni problematiche rilevate rischiava di diventare un’azione titanica a causa dei sentimenti negativi dominanti presso ricercatori e lavoratori che sembravano bloccare il processo (Ludema e Fry, 2008). In questo modo, riflettendo sul clima negativo diffuso, sebbene per certi versi il loro modo di procedere si presentasse come quello consueto, Cooperrider e Srivastva si stavano impegnando a scardinarlo. Tra le principali innovazioni, per esempio, sarebbe possibile ricordare come, nei loro *report* di *feedback* i due Autori avevano più volte enfatizzato i “temi generativi” da loro rilevati (Ludema e Fry, 2008, p. 281) quali i successi, le esperienze di eccellenza, le storie di innovazione, speranza, coraggio e i cambiamenti positivi. In questo modo, accantonando le esperienze fallimentari ed i problemi e focalizzandosi sulle cause di successo, i due fondatori di questo approccio avevano potuto assistere ad un rapido cambiamento consistente in una maggiore partecipazione degli attori sociali coinvolti, in un miglioramento delle relazioni e in un incremento della cooperazione.

A partire da questa esperienza iniziale, quindi, numerose altre iniziative simili sono state realizzate coinvolgendo ricercatori impegnati in contesti organizzativi differenti. Nel loro complesso, le diverse iniziative di AI condotte negli anni si sono basate sull’assunto che ogni sistema vivente e, tra questi anche le organizzazioni, abbiano dei nuclei di forza nascosti o comunque sotto-utilizzati che, se rivelati e mobilitati, possono rappresentare importanti fonti di energia positiva da impiegare nei processi di trasformazione individuale ed organizzativa. Il compito primario da portare a termine nel corso di un processo di AI consiste quindi nell’individuazione e nella successiva mobilitazione di questi nuclei di forza, obiettivo che, almeno nell’ambito del cosiddetto modello 4-D dell’AI (Ludema e Fry, 2008), può essere raggiunto attraverso le quattro diverse tappe denominate *discovery, dream, design, destiny*.

Comprensibilmente la prima fase comporta un processo di scoperta ed individuazione dei punti di forza della realtà considerata, la fase in cui si sostanzia il processo di “apprezzamento” ricordato nel nome di questo approccio. La lista degli aspetti positivi che possono essere individuati è potenzialmente senza fine e può comprendere, per esempio, l’alta qualità delle prestazioni, l’attenzione al cliente, il senso di appartenenza, l’innovatività, ecc... Lo scopo di

questa fase è quello di creare le condizioni affinché possa essere promosso un percorso di apprendimento organizzativo attraverso la condivisione di storie e l'individuazione delle occasioni in cui ogni punto di forza ha raggiunto il *top* così da identificare anche i fattori all'origine di condizioni ritenute ottimali. La fase successiva, invece, consiste nel *sognare*, nell'immaginare ciò che potrebbe essere, assecondando in questo processo una tendenza quasi naturale della mente umana che cerca sempre di andare *oltre*. La fase del *design* è invece quella in cui sono centrali i processi di co-costruzione o di co-progettazione finalizzati a trovare una risposta alla domanda: "Quali caratteristiche dovrebbe avere un'organizzazione ideale?". Come è comprensibile, i processi dialogici divengono centrali in questa tappa: sul dialogo e sul dibattito, infatti, deve essere costruito il *commitment* di tutti al raggiungimento dell'organizzazione desiderata in termini di valori, norme, strutture, strategie, sistemi, relazioni e modalità operative. L'ultima fase, invece, quella del *destiny*, consiste in un invito a costruire il futuro attraverso innovazione ed azione. Essa è orientata all'individuazione delle modalità di apprendimento, *empowerment* ed implementazione delle azioni necessarie al raggiungimento delle condizioni desiderate.

Per concludere, comunque, è fondamentale precisare che quello appena illustrato è solo un modello del processo di AI e, in quanto tale, non deve divenire stringente rispetto ai contesti di intervento o ingabbiarli in una linearità che, introdotta con finalità di semplificazione, rappresenta una forzatura.

Accanto all'AI un'altra proposta che è possibile considerare è rappresentata dall'*Action Science*, espressione coniata inizialmente da Torbert nel 1976 ed utilizzata successivamente da Argyris e Schön per indicare un approccio di ricerca in grado di comprendere i fenomeni ed informare la prassi riuscendo a presentarsi come scienza razionale (Friedman e Rogers, 2008). Il nome dei due Autori, com'è noto, è anche legato allo sviluppo della cosiddetta teoria dell'azione, approccio che si è focalizzato prevalentemente sulle problematiche dell'efficacia professionale e dell'apprendimento organizzativo (Argyris e Schön, 1974; 1978). Friedman e Rogers (2008), in merito, sottolineano che, sebbene siano gli stessi Argyris e Schön ad utilizzare le espressioni "*Action Science*" e "teoria dell'azione" in maniera intercambiabile, sarebbe forse più appropriato mantenere una certa distinzione essendo la seconda una declinazione della prima caratterizzata dall'accettazione di una specifica cornice teorica di riferimento. Ciò precisato, è possibile affermare che l'*Action Science* è una forma di prassi sociale che integra sia la produzione che l'utilizzo della conoscenza allo scopo di promuovere apprendimento tra e con persone e sistemi il cui procedere è caratterizzato da unicità, incertezza, instabilità e

conflitto<sup>9</sup>. Se questa è la definizione di *Action Science* elaborata da Friedman, è possibile aggiungere che secondo questo Autore l'approccio considerato si basa su quattro caratteristiche fondamentali: *communities of inquiry*, *theories of action*, *testing* e *change/design*. A queste quattro caratteristiche chiave Friedman e Rogers (2008) ne aggiungono una quinta, il cosiddetto *framing*.

La prima delle caratteristiche ricordate fa riferimento all'introduzione nella vita quotidiana di alcune regole ed alcuni processi della scienza quali la costruzione di teorie e la loro verifica. Nel dettaglio, introdurre una riflessione sulle cosiddette *communities of inquiry* comporta considerare incertezza, conflitto e differenze come opportunità di generare nuova conoscenza attraverso un processo di sperimentazione e deliberazione che conduce all'accordo intersoggettivo. Parlare di *theories of action*, invece, implica fare riferimento allo strumento concettuale fondamentale dell'*Action Science*, all'idea di fondo proposta negli anni da Argyris e Schön secondo la quale gli attori organizzativi agiscono sulla base di "teorie dell'azione" che, costruite sull'esperienza accumulata e sui valori normativi che orientano l'agire, rappresentano una sorta di filtro attraverso il quale vengono attribuiti significati al proprio e all'altrui comportamento e viene scelto il corso d'azione ritenuto più adeguato alle circostanze. Gli attori organizzativi, tuttavia, secondo l'*Action Science*, non hanno mai piena consapevolezza delle teorie dell'azione che li guidano e, non a caso, è fondamentale la distinzione tra "teorie-in-uso", implicite nei comportamenti messi in atto, e "teorie dichiarate" che esprimono le intenzioni degli attori sociali e che vengono da loro riconosciute come quelle effettivamente orientanti l'azione. Nel quadro appena delineato, da un lato, il *testing* è l'operazione di sperimentazione che gli attori sociali mettono costantemente in atto così da poter verificare le proprie teorie dell'azione, processo che l'*Action Science*, al fine di garantire la possibilità che nuovi apprendimenti possano essere realizzati, intende rendere esplicito grazie all'integrazione di principi della validità riconosciuti nell'ambito del positivismo con strumenti quali l'interpretazione e la descrizione; dall'altro, il *change/design* è un costrutto che fa riferimento alla concezione degli attori sociali come "costruttori" del proprio comportamento e dei relativi mondi comportamentali di riferimento, soggetti che devono essere resi maggiormente consapevoli di questo processo di strutturazione e delle cause che raramente lo rendono capace di generare gli esiti attesi, la limitata consapevolezza delle teorie dell'azione trasposte nel proprio comportamento e l'interazione, spesso non prevista, con le teorie dell'azione degli altri attori con i quali si interagisce. Il *framing*, infine, deve essere riferito al complesso dei meccanismi di *sensemaking* che entrano in gioco ogni qualvolta gli attori sociali si trovano di

---

<sup>9</sup> Liberamente tradotto da Friedman e Rogers (2008) che riportano la definizione di *Action Science* fornita da Friedman (2001/2006) nella prima edizione del manuale Sage dell'*action research*.

fronte ad una situazione problematica, devono opportunamente codificarla, riconoscere le soluzioni significative e mettere in atto un corso di azione atte a risolverle. I suddetti meccanismi sono fondamentali poiché conferiscono coerenza interna alle teorie dell'azione fatte proprie dagli individui, rivestendo di certezza e di ordine il mondo circostante e facendo sì che le percezioni della realtà così costruite siano spesso considerate la realtà oggettiva ed assoluta delle cose. I processi di *framing* così descritti, inoltre, se rendono conto, da un lato, di come gli attori sociali possono rivelarsi estremamente legati alle proprie "cornici" anche quando ciò risulta essere disfunzionale, dall'altro, si prospettano come il complesso di meccanismi che assicura la possibilità stessa di cambiare e di mettere in campo azioni più efficaci: già la semplice creazione di una cornice di riferimento, infatti, è garanzia della possibilità di sostituirla.

Le caratteristiche brevemente descritte, quindi, rendono conto di come l'*Action Science* faccia proprio l'obiettivo di aiutare gli attori sociali a trasformare il loro mondo grazie alla scoperta di nuove possibilità ed al loro trasferimento nella prassi, processi che possono essere realizzati grazie a due tipologie di apprendimento, *single-loop* e *double-loop* (Lipshitz, 2000; cit. in Friedman e Rogers, 2008). Nel primo caso l'apprendimento si traduce in una trasformazione delle proprie strategie d'azione mentre le teorie-in-uso rimangono immutate; nel secondo caso, invece, l'apprendimento comporta modificazioni rispetto ad obiettivi, *frames*, valori e standard di performance.

Descritti brevemente gli assunti su cui si fonda il paradigma dell'*Action Science*, è adesso possibile concludere questa sezione del testo indicando alcune applicazioni di questo approccio. Come nella trattazione precedente, il testo di riferimento è rappresentato dal contributo più volte citato di Friedman e Rogers (2008) che hanno individuato cinque diversi sviluppi dell'*Action Science*. Il criterio seguito, in merito, è stato quello di inserire tutte le proposte che si sono auto-definite come tali: *Action Design*, *Debriefing with good judgment*, *Learning from Success*, *Action Evaluation/C3* e *Organizational Learning in Action*. Rimandando all'articolo di Friedman e Rogers per una descrizione dettagliata, in questa sede verranno fornite semplicemente delle brevi definizioni. In quest'ottica, quindi, *Action Design* può essere descritta come un set di costrutti e metodologie che sono stati sviluppati al fine di facilitare l'apprendimento e la messa in pratica dei principi dell'*Action Science* così da favorire lo sviluppo di relazioni più funzionali alla produttività nei contesti lavorativi. Il *Debriefing with good judgment*, invece, ha avuto origine in relazione alle esperienze di formazione che, destinate a personale medico e paramedico, sono basate su simulate che hanno lo scopo di favorire l'apprendimento dall'esperienza. In questi contesti, il *trainer* può trovarsi nella situazione di fornire un *feedback* negativo al formando, condizione che può inibire in maniera

consistente l'apprendimento. Proprio per questo, lo sviluppo dell'*Action Science* ora considerato può costituire un'alternativa positiva il cui valore può essere individuato nel fatto che viene innescato un processo di riflessione sui *frames* che orientano la propria azione contribuendo a risolvere alcuni dilemmi di tipo clinico e comportamentale e chiarificando ulteriori dubbi che possono scaturire dalla stessa esperienza della simulazione. Il *Learning from Success* (LFS) rappresenta un metodo sistematico che favorisce la riflessione retrospettiva e che ha lo scopo di generare conoscenza spendibile nella prassi a partire dalle esperienze di successo sperimentate da individui, gruppi ed organizzazioni. Non è difficile vedere come anche in questa proposta la focalizzazione sia sugli aspetti positivi e sul successo e non è sicuramente un caso che questa esperienza si sia sviluppata a partire dalla necessità di scardinare il sentimento di rassegnazione che accompagna spesso gli operatori nel sociale alle prese con problemi e contesti tradizionalmente ritenuti difficili. L'*Action Evaluation/C3*, invece, rappresenta un approccio incentrato su una prospettiva di riflessione o di invenzione piuttosto che di retrospezione. Si tratta di un metodo che consente di integrare la ricerca sistematica all'interno dei processi di *goal setting* nell'ambito di programmi socio-educativi o di formazione all'interno di contesti organizzativi svariati. L'approccio prende il nome di "C3" ad indicare la necessità di concentrarsi sugli obiettivi di tutti gli *stakeholder* interessati al livello individuale, di gruppo ed intergruppo. L'*Organizational Learning in Action* (OLA), infine, fa capo alla riflessione di Friedman e Lipshitz (1992) rispetto a due principali filoni di indagine riconducibili all'*Action Science*: un approccio orientato al miglioramento dell'efficacia personale e professionale dei lavoratori ed una proposta che, attraverso programmi educativi di tipo sperimentale, ha favorito la presa di consapevolezza delle teorie implicite orientanti la propria prassi.

L'*Action Learning*, ultimo degli approcci che verranno illustrati in questa sede, è nata grazie al contributo fondamentale di R. Revans (Gorli, 2005) e può essere intesa più come una filosofia di lavoro che come un insieme di tecniche o di pratiche standardizzate. Nonostante ciò, comunque, può essere introdotta una distinzione tra *Action Learning* in quanto metodo specifico e *Action Learning* in quanto orientamento generale (Pedler e Burgoyne, 2008).

Nella prima accezione, potrebbe essere definita come un approccio in cui lo sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni di lavoro si accompagna all'azione su problemi e difficoltà che quelle stesse persone accettano di attenzionare e risolvere. Così descritta, nel suo ambito diventano salienti tre componenti principali: i soggetti che si assumono la responsabilità di agire al fine di raggiungere un determinato obiettivo o portare a termine un compito specifico; i problemi che devono essere risolti o i compiti da portare a termine; un gruppo di circa sei persone che, impegnate nella stessa organizzazione, scelgono di incontrarsi

regolarmente, si supportano e si lanciano reciprocamente la sfida di intraprendere delle azioni e di apprendere (Pedler, 1997; cit. in Pedler e Burgoyne, 2008).

Nella seconda accezione, invece, potrebbero essere ricordate tutte le caratteristiche che, all'origine dello sviluppo dell'*action learning*, hanno fatto assumere a questo approccio la fisionomia di un orientamento che, in una tradizione di pensiero riconducibile al pragmatismo ed al realismo critico, riconosce un ruolo fondamentale ai soggetti coinvolti nel processo di individuazione di problemi ed opportunità e, allo stesso tempo, guarda con scetticismo al potere d'azione dei cosiddetti esperti, un orientamento generale, quindi, che si traduce in un modo *sui generis* di intendere i processi di apprendimento e di insegnamento riconoscendo il loro ruolo nella costruzione di un percorso verso il progresso.

Così definita, quindi, l'*Action Learning* si presenta come approccio che può trovare applicazione in tutte quelle situazioni in cui i soggetti sono nella condizione di dover affrontare situazioni problematiche che difficilmente possono essere risolte grazie a "ricette" tecniche e standardizzate. I contesti di elezione per l'*Action Learning*, sono quindi le organizzazioni di lavoro ma anche i *setting* di comunità. Nell'ambito dei contesti organizzativi, in modo particolare, l'*Action Learning* sembra poter contribuire allo sviluppo delle capacità di *leadership* intese come capacità che possono preparare i soggetti ad affrontare i problemi in maniera creativa e a cogliere opportunità piuttosto che a gestire routinariamente strutture e processi di lavoro. Non è un caso, quindi, che negli ultimi anni l'*Action Learning* abbia individuato come suoi contesti elettivi di intervento le pubbliche amministrazioni o le organizzazioni di volontariato, contesti caratterizzati da una elevata instabilità e complessità che richiedono a coloro che vi lavorano di sviluppare la loro identità professionale ma anche le proprie capacità di gestione delle situazioni problematiche.

### **1.5 Alcune considerazioni di chiusura: la ricerca-azione all'interno delle organizzazioni di servizio e delle Pubbliche Amministrazioni (PPAA)**

Nel corso delle pagine precedenti l'esposizione si è spesso focalizzata su esperienze di ricerca-azione realizzate all'interno di contesti organizzativi la cui finalità è la produzione e la commercializzazione di beni materiali. Parallelamente, scarsa attenzione è stata invece dedicata alle organizzazioni che erogano servizi, sia nel settore pubblico che in quello privato, e alle PPAA, elemento che potrebbe indurre a ritenere la ricerca-azione un approccio scarsamente diffuso all'interno di queste tipologie organizzative. Si tratterebbe di una conclusione erronea poiché, in effetti, nonostante esse non siano state finora ricordate in

maniera esplicita, sono numerose le esperienze di ricerca-intervento realizzate in settori diversi della Pubblica Amministrazione e nell'ambito di organizzazioni che erogano alla collettività servizi di tipo differente. Non a caso Dubost (1987), facendo specificamente riferimento all'intervento psicosociologico, ha individuato sei grandi tipologie di interlocutori di riferimento tra i quali, accanto alle imprese industriali e commerciali, al mondo agricolo e a quello urbano, ai movimenti socio-culturali, ha inserito anche i contesti socio-sanitari e quelli educativi (pubblici e privati). Accanto a Dubost, inoltre, anche Fischer (1997) ha proposto un raggruppamento dei settori di riferimento per l'intervento psicosociologico indicando come contesti privilegiati di azione quelli che si occupano di salute e malattia, di ambiente e comportamento sociale, di lavoro, di consumi e pubblicità.

Ripercorrendo le tappe dello sviluppo della ricerca-azione, Dubost e Lévy (2005) aiutano a mettere in rilievo i contributi della ricerca-azione rispetto a tutti questi ambiti e, accanto a ciò, descrivono anche i primi passi della psicosociologia all'interno dei servizi pubblici francesi: in seguito alla nazionalizzazione dell'energia elettrica avvenuta in Francia nel 1946, Palmade aveva ricevuto da EDF e GDF l'incarico di "esplorare quali contributi le scienze umane possono dare al nuovo servizio pubblico. Fin dall'inizio questo intervento, che si protrarrà molto a lungo nel tempo, è strettamente collegato allo sviluppo di ricerche scientifiche; [...] produrrà innovazioni in materia di formazione tecnica, di perfezionamento dei quadri, di metodi d'indagine, metodi d'intervento psicosociologico, di formazione di consulenti interni ecc. Contribuirà direttamente alla costruzione di una cultura organizzativa specifica i cui orientamenti di fondo, pur nel succedersi di varie direzioni aziendali, saranno messi in discussione solo negli anni Ottanta." (p. 390).

Le affermazioni di questi due autori testimoniano come la ricerca-azione possa a pieno titolo annoverare servizi pubblici/privati e PPAA tra i propri interlocutori e prevederne il coinvolgimento in qualità di attori rilevanti. Si tratta di una conclusione alla quale si può pervenire non solo guardando agli sviluppi della ricerca-azione in Francia da un lato e dell'approccio psicosociologico e dell'orientamento clinico dell'*action research* in genere dall'altro. Limitatamente alla storia della psicosociologia in Francia, per esempio, è possibile rilevare numerose somiglianze con la situazione italiana e tra le esperienze realizzate nei due paesi mentre il rimando ai contesti urbani e rurali, d'altro canto, se può far pensare ad esperienze realizzate e realizzabili in una prospettiva di ricerca-intervento clinica o, nello specifico, psicosociologica (Barus-Michel, Enriquez e Lévy, 2005), richiama in misura forse ancora maggiore quelle che, portate avanti in un'ottica più propriamente partecipativa, sono volte a rafforzare legami esistenti tra i diversi attori, istituzionali e non, presenti su un territorio al fine di promuovere processi di *empowerment* comunitario e avviare e rendere

sostenibili progetti di sviluppo di comunità (Senge e Scharmer, 2001; Heron e Reason, 2008).

Nel loro complesso, quindi, le osservazioni appena introdotte servono a chiarire che, nonostante le prime esperienze di ricerca-azione siano state promosse prevalentemente dalle esigenze di miglioramento della produzione industriale rese imprescindibili dalle necessità post-belliche, gli sviluppi di questo approccio sono stati dettati anche dall'opportunità di rispondere a bisogni di tipo differente con una maggiore attenzione rispetto sia alle esigenze di democratizzazione del mondo lavorativo (Thorsrud e Emery, 1968), sia ad altre preoccupazioni che, riguardando i diritti e le possibilità di emancipazione di singoli e di comunità, si caratterizzano per implicazioni etiche rilevanti (Barus-Michel, Enriquez e Lévy, 2005). Si tratta di problematiche complesse e differenziate che, se possono emergere nell'ambito del mondo della produzione industriale, acquistano una particolare rilevanza e diventano imprescindibili in relazione a contesti che erogano servizi pubblici e ad attori che possono giocare un ruolo importante nel tutelare e promuovere il benessere delle comunità. Tra le suddette problematiche quelle che, affrontate dalle ricerche-intervento che verranno descritte nelle prossime pagine, hanno assunto una notevole rilevanza, negli ultimi decenni: l'adeguatezza e la qualità del servizio offerto agli utenti, il loro coinvolgimento nei processi di erogazione-fornitura dei servizi in vista di una più autonoma gestione dei processi della propria formazione o anche della cura delle proprie malattie, il benessere degli operatori considerato come valore in sé e non come fattore capace di favorire più elevati livelli di produttività.

Come verrà progressivamente chiarito, si tratta di tematiche di intervento che possono essere affrontate grazie al bagaglio metodologico-strumentale classico dell'*action research* così come descritto in precedenza. In misura più significativa di quanto avviene all'interno delle organizzazioni che si occupano della produzione di beni materiali, però, non è possibile trascurare che nell'ambito di contesti organizzativi che erogano servizi o "rappresentano" le istituzioni interventi condotti in una prospettiva di *action research* devono prestare particolare attenzione proprio alle implicazioni etiche dei processi di volta in volta avviati.

## Capitolo secondo

### ***Salute organizzativa e qualità del servizio: due esperienze di ricerca-intervento psicosociale***

#### **2.1 Premessa**

Il presente capitolo è dedicato alla presentazione di due esperienze di ricerca-intervento psicosociale che, diverse rispetto a problematiche affrontate e contesti organizzativi di riferimento, sono state realizzate durante i tre anni del mio corso di studi di Dottorato e sono ancora al momento attuale in fase di prosecuzione. Rispetto ad entrambe, in effetti, questa sezione del testo fornisce la descrizione delle principali tappe ad oggi portate a conclusione soffermandosi su aspetti, processi, esiti e risultati che risultano essere particolarmente salienti ai fini dell'introduzione e della comprensione delle considerazioni di carattere metodologico sull'*action research* che saranno oggetto del prossimo ed ultimo capitolo e che rappresentano il fulcro del lavoro di tesi.

Il paragrafo seguente, quindi, sarà dedicato alla presentazione di una esperienza di ricerca-intervento realizzata presso un'azienda ospedaliera siciliana ed avente come suo "oggetto" di interesse la salute organizzativa, tematica affrontata nell'ambito di un percorso articolato che, a partire da alcuni dei risultati ottenuti, si è progressivamente indirizzato altresì alla problematica della qualità percepita dal paziente. Ciò ha rappresentato la premessa per la delineazione di ulteriori possibili sviluppi e per un allargamento della prospettiva iniziale di ricerca e di intervento dettati, in parte, anche da elementi di contesto di cui si dirà. Il paragrafo successivo, invece, descrive principali attività e risultati di un percorso di ricerca-azione che, nell'ambito dei Corsi di Laurea (CdL) della ex Classe 18 (Esperto dei processi formativi ed educatore professionale; Scienze della formazione primaria; Educatore interculturale) della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Palermo, ha individuato come suo *focus* il costrutto complesso della qualità dell'esperienza universitaria.

Come sarà progressivamente chiarito dalla trattazione, le due esperienze hanno avuto tempi di realizzazione profondamente diversi e, come anticipato, differenti sono anche gli

ambiti di intervento e le tematiche oggetto di indagine. Ciò rappresenta senza dubbio un notevole vantaggio poiché proprio questa varietà permetterà di affrontare molteplici aspetti e problematicità della metodologia dell'*action research* mettendo in evidenza, allo stesso tempo, anche una sua caratteristica peculiare, il suo costruirsi e significarsi all'interno di una relazione dinamica con il contesto di riferimento e di un rapporto *sui generis* tra ricercatore e co-ricercatori. Entrambe le ricerche-intervento realizzate, in effetti, hanno rappresentato e rappresentano un processo emergente in cui, lungi dalla possibilità di prevedere con certezza le possibili tappe successive, i processi di sviluppo e cambiamento sono stati avviati e sostenuti a partire dall'imprescindibile considerazione di vincoli di tipo strutturale e di elementi congiunturali, dalla definizione del contesto in termini di problemi e risorse individuati come tali dagli attori a diverso titolo coinvolti, dalla valutazione delle implicazioni etico-politiche delle azioni intraprese.

I processi sono stati avviati privilegiando una metodologia basata sull'integrazione a livelli diversi: come sarà progressivamente chiarito, infatti, il modello che è stato adottato ha privilegiato la triangolazione nelle sue differenti possibilità (Denzin, 1978) e rispetto a differenti aspetti. In merito, alcune considerazioni preliminari sono forse necessarie e si devono focalizzare intanto sui significati del termine "triangolazione". Come viene sottolineato da Bruschi (1999), nell'ambito della metodologia della ricerca questa parola viene utilizzata in maniera traslata, indicando essa, originariamente e letteralmente, la tecnica utilizzata dai topografi nei rilevamenti planimetrici che consiste nel misurare i lati di una serie di triangoli che abbiano due a due un lato in comune. Nella prospettiva dell'autore, in effetti, parlare di triangolazione metodologica implica fare riferimento all'organizzazione di indagini parallele con cui si affronta l'obiettivo della ricerca usando sistemi e prospettive differenti, un'accezione che può sicuramente comprendere al suo interno il punto di vista di Denzin<sup>10</sup> sull'argomento ma anche la cosiddetta prospettiva multi-metodo di Brewer e Hunter (1989), le posizioni molto vicine di Bryman (1988), Jick (1983), Tashakkori e Teddlie (1998) che hanno optato per programmi di ricerca basati sulla coniugazione di metodologie quantitative e qualitative, e la triangolazione interdisciplinare introdotta da Janesick (1994) che ha proposto l'utilità dell'uso di fonti, approcci teorici, metodi e ricercatori provenienti da discipline differenti al fine di ottenere un quadro più completo della problematica oggetto di studio ma anche di favorire creatività e *insight* nella ricerca. A partire da queste considerazioni, quindi, è possibile mettere in rilievo che

---

<sup>10</sup> Come è noto l'autore americano (1978) ha teorizzato quattro diversi tipi di triangolazione che possono contribuire a dotare i risultati di maggiore robustezza e che si basano sulla combinazione-integrazione di metodi (*methodological*), fonti di dati (*data*), approcci teorici differenti (*theoretical*) e del punto di vista di più ricercatori (*investigator*).

nell'ambito delle ricerche-intervento da noi realizzate il riferimento alle potenzialità della triangolazione si è concretizzato nell'adozione di un approccio *intermedio* o *misto* (Mazzara, 2002) ritenuto particolarmente appropriato data sia la complessità degli oggetti e delle realtà di indagine, sia la necessità di percorrere una strada che potesse garantire la consistenza dei risultati grazie a processi di validazione incrociata che, come verrà messo in evidenza, possono anche confortare in termini di qualità dei processi di ricerca-intervento attivati. Per maggiore completezza, inoltre, è possibile mettere in evidenza che l'integrazione è stata realizzata a diversi livelli e ha riguardato la combinazione di metodi quantitativi e qualitativi e fonti di dati nell'ambito di un approccio che ha voluto valorizzare il riferimento a più teorie, riconducibili anche a contributi disciplinari diversi, e la co-costruzione di significati grazie al coinvolgimento di più ricercatori e, tra questi, dei vari attori implicati nel processo.

Integrazione è stata la parola d'ordine anche rispetto alle prassi che costituiscono il bagaglio metodologico di orientamenti differenti dell'*action research*: il riferimento alla tradizione della psicosociologia italiana si è infatti sempre accompagnato al rimando ad approcci diffusi nei paesi di lingua anglofona, dalla *Cooperative inquiry* (Heron, 1996) all'*Appreciative inquiry* (Cooperrider e Srivastva, 1987), dall'*Action Science* (Schön, 1983) alla *Grounded Action* (Simmons e Gregory, 2003). In relazione a questo ultimo aspetto è possibile rilevare che prassi riconducibili a questi specifici orientamenti dell'*action research* contemporanea sono stati di volta in volta adottati perché ritenuti particolarmente funzionali al raggiungimento di obiettivi specifici o all'accompagnamento di alcuni dei processi avviati nella consapevolezza che, sebbene non sia difficile individuare nell'ambito della letteratura di lingua inglese una sorta di tendenza alla differenziazione tra le diverse prassi di ricerca-intervento, tutti gli orientamenti citati presentano comunque una serie di aspetti comuni ed un riferimento forte all'*action research* in qualità di paradigma che, sin dalle prime esperienze di Lewin e dei suoi allievi, si è presentato come modello teorico e prassi di ricerca fortemente ancorato a contesti peculiarmente connotati e vissuti dai propri attori come caratterizzati da problemi e risorse, orientato alla produzione di nuova conoscenza e, allo stesso tempo, all'accompagnamento ed alla facilitazione del cambiamento.

## ***2.2 Salute organizzativa e qualità percepita dal paziente: un'esperienza di ricerca-intervento psicosociale orientata al miglioramento della qualità del lavoro***

Come anticipato, questa sezione del capitolo è dedicata alla descrizione di una esperienza di ricerca-intervento tutt'ora in corso e realizzata all'interno di un'azienda ospedaliera della città di Palermo. La tematica di interesse, almeno al momento della richiesta di intervento, era quella del benessere organizzativo, problematica rilevante in sé date le implicazioni che livelli più o meno elevati di salute organizzativa possono avere rispetto a diversi ambiti della vita lavorativa, ma il cui monitoraggio viene anche raccomandato da una recente direttiva del Ministro della Funzione Pubblica<sup>11</sup> che, sebbene non abbia carattere normativo e vincolante, segnala l'opportunità di rilevare periodicamente degli indicatori di benessere al fine di avviare degli interventi di miglioramento focalizzati sulle criticità più rilevanti. È opportuno precisare che la ricerca-intervento, nata inizialmente grazie ad una domanda relativa a queste tematiche, ha successivamente assunto una maggiore portata grazie alla ulteriore focalizzazione su aspetti che, strettamente connessi al benessere, tendono però nella maggior parte dei casi ad essere affrontati separatamente in un'ottica piuttosto parcellizzante che rischia di far perdere la visione d'insieme di problematiche cruciali all'interno di tutte le organizzazioni e, a maggior ragione, di quelle che erogano servizi di cura. Il riferimento, nel dettaglio, è a piani e dimensioni diversi della problematica della *qualità lavorativa*, espressione con la quale si vuole indicare un "oggetto" complesso che trova diverse declinazioni ed alla cui definizione concorrono dimensioni differenti, dal benessere organizzativo allo stress lavoro-correlato, dalla qualità dei servizi e delle cure erogate alla qualità percepita dall'utente. La fisionomia composita della *qualità lavorativa* è il frutto di una serie di evidenze e riflessioni co-costruite durante le diverse tappe del progetto di ricerca-intervento e, proprio per questo, presenta, come lo stesso percorso da cui è scaturito, un carattere emergente e dinamico che verrà descritto nelle pagine che seguono e che intendono fissare momenti e riferimenti-chiave di una esperienza fortemente marcata dalla ricorsività tra ricerca e azione.

Se un primo sotto-paragrafo sarà dedicato alla descrizione del contesto organizzativo di riferimento, i successivi si focalizzeranno sulle tappe della ricerca-intervento (dal contatto agli attuali sviluppi) sui riferimenti teorici, su metodologia e strumenti, su principali risultati e conclusioni. Un sotto-paragrafo conclusivo, infine, illustrerà i possibili sviluppi del percorso.

---

<sup>11</sup> Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sul benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni del 24 Marzo 2004. Per un approfondimento su questo provvedimento e sulle altre normative rilevanti ai fini dell'inquadramento della problematica si rimanda alla scheda 2.3 riportata a conclusione del paragrafo a p. 93.

### 2.2.1 Il contesto organizzativo di riferimento

La ricerca-intervento è stata condotta all'interno dell'Azienda Ospedaliera "V. Cervello", ospedale che a seguito di una profonda trasformazione di cui si dirà, rappresenta attualmente uno dei tre presidi dei neo-costituiti "Ospedali Riuniti", insieme a "Villa Sofia" e "Casa del Sole".

Prima di delineare i tratti fondamentali del contesto di riferimento, una necessaria premessa è relativa alle fonti da me utilizzate per la stesura del presente sotto-paragrafo che, come sarà evidente, espone dati di tipo prettamente descrittivo e notazioni storiche spesso arricchiti da commenti e considerazioni. Sia le informazioni di carattere descrittivo che le notazioni storiche sono state ricavate attraverso la consultazione del sito internet dell'ospedale ma anche di alcuni documenti forniti dalla nostra committenza tra cui, per esempio, la Carta dei Servizi. Ulteriori indicazioni sono state raccolte grazie alle trascrizioni delle discussioni dei *focus group* che, come verrà precisato in seguito, sono stati realizzati durante la ricerca. Una ulteriore ed importante fonte informativa, infine, è stata rappresentata dai colloqui condotti con la committenza e con altri testimoni privilegiati (responsabili di Unità Operative ed altri professionisti a vario titolo operanti all'interno dell'azienda).

Detto ciò, è possibile cominciare precisando che il presidio si trova in una zona periferica a nord del capoluogo siciliano in prossimità del quartiere popolare di Cruillas, elemento informativo dal quale è possibile ricavare prevalentemente indicazioni sulla tipologia di utenza che afferisce alla struttura e che è costituita in buona parte da soggetti della zona. Questa ubicazione, distante dal centro cittadino e immersa in un'area abbastanza ricca di vegetazione, si spiega considerando che l'ospedale è stato creato nel 1909 su iniziativa del farmacologo Vincenzo Cervello come struttura per la cura delle malattie dell'apparato respiratorio. Nel 1922 è poi diventato un importante punto di riferimento a livello regionale per la terapia di queste patologie, mentre solo all'inizio degli anni Settanta, dopo un progressivo processo di ingrandimento, è stato trasformato in Ospedale Generale. Nel corso degli anni Novanta, infine, a seguito dei profondi cambiamenti che hanno trasformato la fisionomia dei servizi sanitari in Italia, l'ormai Azienda Ospedaliera è stata configurata come una struttura di riferimento regionale per l'emergenza di 2° livello.

Se quelli appena descritti rappresentano i momenti topici della storia dell'Ospedale, è possibile aggiungere che, nel corso dei decenni, numerosi sono stati i cambiamenti di

altra natura e portata che hanno profondamente modificato le fattezze del presidio da un punto di vista strutturale ed organizzativo: nuovi padiglioni sono stati creati *ad hoc* per accogliere Unità Operative (UU.OO.) e servizi prima non presenti con una conseguente ristrutturazione sia degli spazi a disposizione che delle relazioni intra ed extra-organizzative. Si tratta di elementi che, sebbene difficili da descrivere nel dettaglio a distanza di anni, sono spesso ancora ben presenti nella memoria dei dipendenti, soprattutto dei più anziani. La loro ricostruzione potrebbe senza dubbio essere utile alla comprensione degli assetti e degli equilibri attuali di un'azienda in cui i cambiamenti quasi mai sono stati accompagnati da interventi di facilitazione, determinando così uno "sviluppo disordinato" di luoghi e relazioni, come è apparso evidente nel corso della nostra esperienza durante le riunioni ed i *focus group* realizzati. In merito, un esempio potrebbe valere per tutti ed è relativo al trasferimento presso l'Ospedale "V. Cervello" dei dipendenti di un altro presidio cittadino, il "Guadagna", struttura dedicata alla terapia delle malattie infettive e trasformatasi progressivamente in una sorta di ospedale-ghetto cui indirizzare malati "non graditi", prevalentemente HIV-positivi. Il trasferimento degli operatori di questa struttura presso l'ospedale "V. Cervello", avvenuta ormai più di un decennio fa, non a caso, è stata dettata, oltre che da esigenze riorganizzative connesse a motivazioni di tipo economico e gestionale, anche dalla volontà forte di smantellare quello che era universalmente ritenuto, più che un luogo di cura, una sorta di lazzaretto ospitante soggetti marginalizzati, ormai scarsamente tollerato anche dagli abitanti dello stesso quartiere che lo ospitava. A seguito del trasferimento, quindi, a tutt'oggi descritto sia dagli ex operatori del "Guadagna" sia da quelli del "V. Cervello" come *subìto*, la struttura ospitante ha dovuto approntare una riorganizzazione interna dei locali così da poter far posto ad una nuova Unità Operativa (U.O.) di Malattie Infettive, vissuta come corpo estraneo e fonte potenziale di notevoli rischi per la salute degli operatori. Nell'ambito dei *focus group* realizzati gli operatori dell'U.O. Malattie Infettive hanno ampiamente come, dopo più di un decennio, numerosi colleghi di altri reparti continuerebbero a salutarli solo con un cenno di capo ma evitando, violando così tutti i codici condivisi all'interno dell'azienda, di porgere la mano o la guancia. Questo atteggiamento, almeno ad avviso degli operatori che lo riferiscono, sarebbe riconducibile ad un timore immotivato di essere contagiati da qualche strana malattia e, quindi, alla scarsa conoscenza del lavoro di questa Unità oltre che all'ignoranza rispetto a problematiche che un lavoratore del settore socio-sanitario dovrebbe invece conoscere molto bene. Di converso, di fronte a racconti di questo genere e ad una sorta di rimpianto espresso dagli "ex Guadagna" per la loro precedente

condizione di lavoro, diversi altri colleghi hanno assunto una posizione di ascolto e di apertura dichiarando però, allo stesso tempo, di non essersi mai accorti di nulla di simile e confermando di conoscere poco quel reparto particolare, la sua organizzazione interna, i suoi operatori e perfino l'attuale ubicazione dei suoi locali.

Chiudendo questa lunga parentesi e tornando a percorrere le tappe più importanti della storia dell'azienda ospedaliera "V. Cervello", è possibile rilevare come anche gli ultimi mesi siano stati caratterizzati dall'introduzione di profonde ed importanti novità che, sulla base di una decisione dell'Assessorato alla Sanità della Regione Siciliana, hanno portato all'accorpamento della struttura con altri due presidi ospedalieri. Sebbene le sedi fisiche delle tre strutture siano state mantenute separate e la neo-costituita Azienda Ospedaliera "Ospedali Riuniti" abbia ormai più di un anno di vita (l'accorpamento, almeno sulla carta, porta la data del Settembre 2009), la loro fisionomia si presenta allo stato attuale come fluida ed in costante riassetto: numerose UU.OO. dei diversi ospedali sono state cancellate e ricostituite con un rimescolamento del personale di afferenza, spesso proveniente da strutture differenti, e con una conseguente ridistribuzione di ruoli e funzioni. Il processo non ha ovviamente riguardato il solo personale sanitario ma anche quello amministrativo e sono attualmente in atto dei tentativi che, portati avanti a livelli diversi, possono essere letti come operazioni volte a costruire una nuova identità comune (dalla creazione di un nuovo sito internet unitario all'adozione di divise uguali nei tre presidi, dalla condivisione di prassi a quella di codici lavorativi, eccetera).

Questo continuo divenire della situazione in atto rende difficoltoso prevedere quale sarà la fisionomia definitiva dell'Azienda Ospedaliera "Ospedali Riuniti" e, ancora più rilevante rispetto al presente lavoro di tesi, quali saranno i margini per la realizzazioni di interventi futuri e quale l'utilità delle informazioni ad oggi raccolte. Il cambiamento che sta portando alla nascita della nuova azienda, infatti, ha comunque cancellato il vecchio ospedale "V. Cervello" rendendo meno significativi di quanto avrebbero potuto essere i dati da noi raccolti. Parlo di una minore significatività delle informazioni raccolte che, in effetti, sono state rilevate e costruite grazie ad un ancoraggio ad un contesto che non esiste più e del quale, per concludere questo sotto-paragrafo, non resta che parlare al passato. Si tratta, del resto, di eventualità che devono essere contemplate quando si decide di portare avanti una ricerca-intervento poiché, come è ovvio, i contesti sono entità complesse in costante mutamento e le loro trasformazioni non sempre si accordano alle esigenze della ricerca e del ricercatore. È piuttosto alla ricerca ed al ricercatore che vengono richieste una certa flessibilità e capacità di adattamento a

condizioni mutate oltre che mutevoli.

In quest'ottica, quindi, riservando a sezioni seguenti le riflessioni sulle possibilità di azione e sull'utilità a posteriori dei dati raccolti, è possibile solo sottolineare che, al momento della domanda di intervento, l'ospedale poteva contare su 460 posti-letto a disposizione di 32 diverse UU.OO. per un numero complessivo di 20 mila ricoveri annui tra degenze ordinarie e *day-hospital*.

Suddivisi all'interno dei Dipartimenti di Chirurgia, Medicina, Servizi, Cardio-polmonare ed Emergenza-urgenza, numerosi i reparti di eccellenza, in particolare nel campo delle malattie del fegato, ematologiche, della cardiologia e dell'ostetricia. Presso l'ospedale, inoltre si svolgeva l'insegnamento di Medicina Interna dell'Università di Palermo ed aveva sede la scuola di specializzazione in Ostetricia e Ginecologia. Accanto a queste attività, inoltre, l'azienda aveva anche rapporti operativi convenzionati con la Cattedra di Pneumologia e con l'Istituto di Fisiopatologia Respiratoria del CNR.

Grazie ai livelli di eccellenza raggiunti in numerose branche della medicina, fonte di orgoglio e fattore di appartenenza forte per i dipendenti, l'Assessorato regionale alla Sanità aveva attribuito all'azienda compiti di rilevanza regionale istituendo al suo interno, nel corso degli anni, numerosi centri di riferimento tra cui il Centro Regionale per la prevenzione, diagnosi e cura delle leucemie e dei linfomi o il Servizio di Trasporto per le Emergenze Neonatali.

A conclusione, infine, è possibile ricordare che, considerando sia i sanitari che gli amministrativi, sia i dipendenti in senso stretto dell'ospedale che il personale di cooperative di esternalizzazione di alcuni servizi o i lavoratori a vario titolo presenti in azienda con tipologie contrattuali *sui generis*<sup>12</sup>, gli operatori presenti in azienda erano al momento del contatto 1200 circa.

### *2.2.2 Le tappe principali del percorso di ricerca-intervento*

La ricerca-intervento ha avuto inizio nel corso degli ultimi mesi del 2008, quando la Responsabile dell'Unità Operativa URP, Formazione e Qualità dell'ospedale si è rivolta al nostro gruppo di ricerca richiedendo una valutazione della salute organizzativa dell'azienda così da potersi adeguare alla direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sul benessere nelle organizzazioni già citata. Già in sede di contatto, comunque, la committenza ha esplicitato di non volersi limitare a delineare il quadro della situazione

---

<sup>12</sup> Un esempio per tutti potrebbe essere quello rappresentato dai Lavoratori socialmente utili (LSU).

ma di avere anche l'obiettivo di individuare le criticità più rilevanti così da poter avviare degli interventi di miglioramento coinvolgendo, sulla base di un'adesione volontaria, il maggior numero possibile di operatori. Il progressivo coinvolgimento avrebbe dovuto riguardare anche i vertici organizzativi ed in merito, sebbene in questa prima fase di contatto il nostro gruppo di ricerca non abbia mai avuto rapporti diretti con la dirigenza dell'ospedale, particolare attenzione è stata dedicata all'esplorazione della disponibilità dei dirigenti stessi rispetto all'iniziativa. L'appoggio dei vertici aziendali è infatti un prerequisito fondamentale per il successo di iniziative riguardanti piani, processi ed aspetti differenti della vita organizzativa e che, soprattutto, trovano il loro orizzonte di significato nella dimensione del cambiamento organizzativo. Accertato, quindi, che i dirigenti dell'azienda, sebbene non fosse a loro ascrivibile la titolarità dell'iniziativa non avrebbero comunque ostacolato le diverse attività limitandosi a precisare solo la scarsa disponibilità di fondi, si è proceduto a concordare con la committenza obiettivi, quadro teorico-metodologico di riferimento, procedure da seguire e strumenti da utilizzare.

Rispetto alle finalità della ricerca-intervento, in modo particolare, è possibile segnalare come, dopo la prima fase di contatto, si sia pervenuti ad una loro riformulazione nei termini della raccolta delle informazioni necessarie al fine di tracciare il profilo di salute organizzativa dell'azienda e di poter così individuare i relativi punti di debolezza ma anche i punti di forza. A questa riformulazione si è arrivati grazie all'avvio di una riflessione condivisa su come sarebbe stato forse più proficuo tracciare un quadro della situazione non solo al negativo ma anche in positivo, evidenziando criticità su cui intervenire in un'ottica di miglioramento ma anche risorse potenzialmente sfruttabili come leve per il cambiamento. Questa prospettiva, oltre ad essere espressamente richiamata nell'ambito del corpus teorico di riferimento da noi adottato rispetto alla salute organizzativa (Avallone e Paplomatas, 2005; v. *infra*), è anche quella che caratterizza l'*Appreciative inquiry* (Coperrider e Srivastva, 2008), orientamento all'*action research* i cui principi sono stati da guida nell'ambito di questa esperienza vista la percezione, potenzialmente bloccante e condivisa dalla committenza e dagli altri attori coinvolti, che l'azienda versasse, tragicamente ed irrimediabilmente, in una profonda condizione di malessere.

Le ultime notazioni, come è evidente, sono relative alla cornice teorico-metodologica di riferimento della ricerca-intervento e, se a questi aspetti, come pure alla descrizione degli strumenti, verranno dedicati dei sotto-paragrafi *ad hoc*, per garantire maggiore chiarezza e sistematicità si preferisce continuare adesso con l'esposizione delle tappe del percorso.

È quindi possibile affermare che, dopo queste fasi preliminari volte a costruire un accordo su obiettivi e prassi da seguire, un ulteriore momento-chiave è stato rappresentato dalla realizzazione di un corso di formazione su “Benessere organizzativo e qualità del lavoro” che avrebbe previsto la seguente articolazione: accoglienza e sintetica presentazione delle attività; compilazione del *Multidimensional Organizational Health Questionnaire* (MOHQ - Avallone e Paplomatas, 2005); erogazione delle attività formative; suddivisione dell’aula in più sotto-gruppi e realizzazione di *focus group*; condivisione dei risultati delle discussioni in plenaria e conclusione. Una giornata formativa così articolata e realizzata in più edizioni, è stata individuata come *setting* ideale nel cui ambito avrebbero potuto essere raccolti i dati necessari per delineare il profilo di salute dell’azienda e, allo stesso tempo, gettare le basi per un ampio coinvolgimento degli operatori, sanitari e non, dell’ospedale. In effetti, in un’ottica di tipo partecipativo, la giornata formativa è stata aperta a tutti gli operatori, senza distinzione di ruoli o qualifiche, che avessero voluto prendere parte alla prima tappa di un percorso condiviso sul benessere in cui all’individuazione di punti di forza e debolezza sarebbero seguiti ulteriori *step* finalizzati alla raccolta di proposte di miglioramento e suggerimenti ed alla loro progressiva messa in opera. Dato l’obiettivo di coinvolgere il più ampio numero di attori organizzativi, inoltre, la possibilità di partecipare all’evento non è stata riservata ai soli dipendenti in senso stretto dell’azienda ma anche a tutti gli operatori impiegati nell’ospedale grazie a forme contrattuali *sui generis*: LSU, lavoratori delle cooperative di esternalizzazione dei servizi, con contratti a termine o a progetto, eccetera.

La tappa successiva all’erogazione del corso di formazione e alla conseguente raccolta delle informazioni sullo stato di salute dell’azienda, quindi, ha previsto l’elaborazione di tutti i materiali raccolti e la preparazione di due diversi *report* di ricerca: un primo rapporto, particolarmente ampio e dettagliato, è stato condiviso con la committenza; una seconda relazione di massima riportante i risultati più significativi ed alcune proposte di miglioramento, invece, è stata condivisa con i vertici organizzativi nelle persone dei direttori generale, sanitario ed amministrativo. La stesura dei *report* e la loro discussione deve essere vista come una prima tappa del percorso di condivisione dei dati raccolti, il passaggio obbligato per l’avvio delle possibili attività da implementare in un’ottica di miglioramento. Considerando poi che la prospettiva adottata è di tipo partecipativo, inoltre, si comprenderà il senso di un successivo momento consistente nell’illustrazione dei primi risultati dell’indagine nel corso di un incontro con il personale dell’azienda, restituzione che è avvenuta nell’ambito di due giornate di discussione e

riflessione che hanno assunto le vesti dell'annuale Conferenza di servizio<sup>13</sup>. La scaletta delle suddette giornate ha previsto momenti diversi che possono essere considerati anche il frutto della necessaria nuova articolazione del percorso di ricerca-intervento a seguito dei cambiamenti organizzativi più volte ricordati. In effetti, accanto alle informazioni sul benessere organizzativo dell'azienda ospedaliera "V. Cervello", sono state presentate le tappe successive del percorso che, rispetto ad un contesto profondamente mutato, ha in prospettiva di utilizzare gli *input* provenienti dall'indagine realizzata all'interno del nostro ospedale di riferimento come *pre-testo* per la strutturazione di attività profondamente differenti da quelle che, sebbene in qualità di ipotesi possibili, ci eravamo prefigurati *in itinere*. Con l'accorpamento dei tre presidi ospedalieri e la "nascita" della nuova azienda, infatti, sono cambiati gli interlocutori e gli attori del processo e, come già detto, ci siamo trovati di fronte alla necessità di rivedere il significato dei dati e ad un consistente ridimensionamento della loro utilità e delle loro potenzialità in termini di possibili sviluppi e cambiamento: in possesso di una "fotografia" che, seppur interessante, è comunque relativa ad un oggetto non più esistente, è emersa con forza la domanda relativa al che farsene delle indicazioni raccolte poiché è stato subito evidente che doveva essere trovata una soluzione differente da quelle inizialmente ipotizzate. Nel dettaglio, abbiamo ritenuto necessario pensare ad un'opzione che consentisse di fare tesoro dei dati emersi utilizzandoli come punto di partenza per costruire possibilità di coinvolgimento degli altri due presidi ospedalieri e, allo stesso tempo, fornire una necessaria risposta agli attori precedentemente coinvolti pensando ad un percorso che potesse offrirsi come ponte tra il prima e il dopo e, ma si tratterebbe di un esito almeno allo stato attuale non espressamente ricercato, potesse facilitare il processo stesso di costruzione di una nuova azienda e di una nuova identità.

Proprio per questi motivi, le due giornate dedicate alla realizzazione dell'annuale Conferenza di servizio sono state aperte al personale dei tre presidi che ha potuto prendere conoscenza dell'esperienza realizzata nell'anno precedente al "V. Cervello" e

---

<sup>13</sup> Può essere opportuno, prima di proseguire, fornire qualche notazione sulla tempistica della ricerca-intervento precisando che, alcuni mesi dopo il contatto, le diverse edizioni della giornata di formazione su "Benessere organizzativo e qualità del lavoro" si sono svolte da Aprile a Giugno del 2009. Sebbene poi l'analisi dei dati e la stesura dei *report* siano state concluse diversi mesi prima, la restituzione dei dati ai partecipanti è avvenuta nel mese di Ottobre 2010. Il lungo lasso di tempo intercorso tra la rilevazione di salute organizzativa e la condivisione delle informazioni raccolte deve essere spiegato a partire dai cambiamenti intanto intercorsi come conseguenza delle decisioni assessoriali di cui si è detto e che hanno reso la situazione particolarmente instabile e fluida, rendendo poco significativa ed opportuna una tempistica diversa.

delle attività previste per il futuro che fanno parte di un più articolato percorso focalizzato sulle diverse declinazioni, riguardanti allo stesso tempo operatori ed utenti, della qualità lavorativa: la percezione di stress lavoro-correlato, la qualità percepita delle cure ed una visione della qualità del servizio maggiormente focalizzata su aspetti più oggettivi ed oggettivabili ma aventi comunque una ricaduta sull'efficacia e sul successo degli interventi terapeutici<sup>14</sup>.

Verrà in seguito messo in rilievo che confrontarsi con un'idea di qualità lavorativa così intesa è di certo il frutto delle evidenze progressivamente emerse nell'ambito della ricerca che ha consentito di individuare un'area della salute organizzativa particolarmente problematica, quella dello stress, e di individuare un'area di approfondimento interessante concernente le relazioni tra qualità percepita dal paziente e salute organizzativa percepita dagli operatori. Accanto a ciò, inoltre, è anche possibile aggiungere che l'intenzione di focalizzarsi sullo stress lavoro correlato e sulla qualità del servizio in relazione a quelli appena definiti come suoi aspetti oggettivabili, si inserisce all'interno della nuova rete di relazioni costituita dopo l'accorpamento dell'ospedale con gli altri due presidi che ha determinato un allargamento del gruppo originariamente impegnato nel processo di ricerca-intervento. Attualmente, infatti, a farsi carico della promozione del processo di *action research* intrapreso è un gruppo multi-professionale costituito dalla scrivente, dal suo tutor di dottorato, dalla committente<sup>15</sup>, dal Responsabile dei Servizi di Prevenzione e Protezione dei rischi dell'azienda, dalle due rappresentanti per gli ospedali "Villa Sofia" e "V. Cervello" della *Joint Commission* sulla qualità istituita presso l'Assessorato regionale alla Sanità e dai due responsabili della Commissione sulla valutazione del rischio clinico. Tra le prossime tappe da realizzare, quindi, la rilevazione dello stress lavoro-correlato e lo sviluppo di diversi programmi di miglioramento della qualità del servizio con l'individuazione di aree problematiche su cui lavorare in un'ottica ancora una volta fortemente partecipativa e su base volontaria grazie alla costituzione di gruppi di miglioramento.

---

<sup>14</sup> Il riferimento in questo caso è ai possibili indicatori di qualità che sono stati prevalentemente attenzionati, come si vedrà nelle prossime pagine, nell'ambito degli approcci classici alla qualità del servizio e che si rifanno prevalentemente agli orientamenti tecnico-professionale ed organizzativo-gestionale (Ranci Ortigosa, 2000).

<sup>15</sup> In seguito alla costituzione dell'azienda ospedaliera "Ospedali Riuniti" ed alla conseguente redistribuzione di ruoli e funzioni la committente è attualmente responsabile dell'U.O. "Qualità, comunicazione e URP". L'area "Formazione", invece, è stata affidata al medico che se ne occupava in precedenza presso "Villa Sofia".

### 2.2.3 La salute organizzativa: un inquadramento teorico della problematica

Esposto sinteticamente e per tappe il percorso di ricerca-intervento ad oggi realizzato, è adesso possibile soffermarsi sull'esplicitazione della cornice teorica di riferimento che lo ha guidato e che, come verrà progressivamente chiarito, si è costruita intorno al contributo più rilevante elaborato nel contesto italiano (Miglioretti, Vecchio e Romano, 2009), quello degli psicosociologi Avallone e Paplomatas (2005). Dei due autori, in modo particolare, è la definizione di salute organizzativa<sup>16</sup> che abbiamo fatto nostra e che descrive il costrutto come "insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative" (Avallone e Paplomatas, 2005, p. 11).

Come è evidente dalla definizione appena riportata, in questa prospettiva la salute organizzativa si presenta come un costrutto articolato la cui complessità si struttura a partire da aspetti diversi, coinvolgendo differenti piani della vita organizzativa e presentandosi come elemento-chiave nell'influenzare la qualità delle modalità specifiche del vivere insieme all'interno di un contesto organizzativo dato. Può essere altrettanto importante, inoltre, sottolineare come la prospettiva adottata dagli autori si inserisca all'interno del filone di studi e ricerche che si occupano della problematica del benessere organizzativo in un'ottica non solo riparativa o preventiva ma di promozione e ricerca attiva della salute.

In merito, può essere utile tracciare un breve *excursus* degli studi sulla salute organizzativa precisando che l'interesse per questa tematica si è affermato inizialmente in paesi diversi dal nostro: solo recentemente e con un certo ritardo l'Italia ha conosciuto una crescita dell'attenzione rispetto alla problematica del benessere organizzativo e la conseguente diffusione di approcci focalizzati su strategie preventive, prima, di promozione, poi. Del resto, il concetto di salute inteso come stato di benessere globale e non come semplice assenza di patologia non ha sempre goduto dello stesso

---

<sup>16</sup> Nel presente testo le due espressioni "benessere organizzativo" e "salute organizzativa" sono state e verranno utilizzate in maniera intercambiabile nonostante, dopo i primi contributi sul tema elaborati dal loro gruppo di ricerca (Avallone e Bonaretti, 2003), Avallone e Paplomatas (2005) abbiano proposto una ridefinizione del costrutto di benessere organizzativo in termini di salute organizzativa. Grazie alla loro opzione terminologica, in effetti, i due autori hanno voluto enfatizzare, la maggiore generalità e globalità del concetto di salute rispetto a quello di benessere e l'adesione ad una prospettiva secondo la quale la salute stessa non è da intendersi come assenza di malattia bensì come obiettivo-stato globale e complesso da perseguire attivamente. Ferma restando l'adozione di questo specifico modo di intendere il costrutto, quindi, come già detto, le due espressioni saranno impiegate indifferentemente.

riconoscimento nel campo della ricerca psicosociale e, fino a un periodo tutto sommato recente, trasversalmente ai contesti geografici e culturali di riferimento, è stato dominante un paradigma incentrato sulla malattia e sulla cura. Questo orientamento ha caratterizzato anche l'approccio della psicologia delle organizzazioni e del lavoro almeno fino agli anni Settanta, periodo che ha segnato una vera e propria svolta rispetto al passato grazie all'affermazione negli Stati Uniti del paradigma dell'*Health Protection*, caratterizzato dal riconoscimento della necessità di approntare vere e proprie politiche di prevenzione degli infortuni sul lavoro basate sull'analisi dell'interazione tra attività lavorativa, individuo e contesto (Di Nuovo e Zanchi, 2008). Le esperienze realizzate nei decenni precedenti, invece, possono essere descritte come di portata più limitata: negli anni '30-'40 una certa attenzione è stata posta sui fattori connessi con gli incidenti e le malattie sul lavoro nell'ambito di una concezione meccanicistica e basata su una causalità di tipo lineare che si è concretizzata nello studio dei contesti lavorativi con l'obiettivo di individuare condizioni a rischio di infortunio e correggerle; nei due decenni seguenti, l'accettazione di un'immagine del lavoratore come soggetto più attivo, ha contribuito alla diffusione di un orientamento ancora fortemente incentrato sulla cura anche se maggiormente attento alle conseguenze sulla salute psichica del lavoratore (Avallone, 2003).

La maggiore attenzione alla salute mentale e, più in generale agli aspetti psicosociali del lavoro ed all'interazione e combinazione tra fattori biologici, psicologici e sociali (Ilgen e Swisher, 1989), ha rappresentato una tendenza costante nell'evoluzione degli studi sulla sicurezza e la salute negli ambienti di lavoro contribuendo all'affermazione di una visione progressivamente più complessa ed articolata di questa problematica che, se negli anni Settanta ha iniziato, come già detto, ad essere affrontata in un'ottica di prevenzione, nel decennio successivo ha conosciuto una ulteriore stagione all'insegna della promozione del benessere. Come ricordato da Avallone (2003), infatti, gli anni Ottanta hanno conosciuto l'introduzione dei concetti di *wellness* e di *Occupational Health Promotion* intesa come conservazione attiva della salute da perseguire, per esempio, grazie a tecniche motivazionali piuttosto che con interventi di *job design* maggiormente indirizzati a proteggere quanti più lavoratori possibile dalle minacce alla loro salute.

All'interno di questa cornice generale e di uno sviluppo segnato dai pochi ma profondi cambiamenti di prospettiva appena ricordati, è possibile inquadrare sia la nascita e l'evoluzione di una disciplina, l'*Occupational Health Psychology* (OHP), sia una serie di contributi sulla salute organizzativa che testimoniano come, nonostante il

diffuso interesse nei confronti della tematica, comunque, il costrutto di salute organizzativa non sia stato definito in maniera univoca e concorde (Miglioretti, Vecchio e Romano, 2009).

Rispetto allo sviluppo dell'OHP, è possibile rimandare, per eventuali approfondimenti, alla scheda 2.1 riportata a conclusione del capitolo (p. 90); limitatamente ai più recenti contributi sulla salute organizzativa, invece, è adesso possibile fornirne un quadro generale a partire dalla precisazione che negli ultimi quaranta anni la ricerca su questo tema si è focalizzata su aspetti differenti della relazione benessere-lavoro e una maggiore o minore attenzione è stata di volta in volta dedicata ai fattori-chiave determinanti per la qualità della vita lavorativa (la realizzazione e la crescita professionale, le relazioni sociali e professionali nel contesto di lavoro, l'ambiente fisico, i contenuti dell'attività lavorativa e la sua organizzazione). Spesso, in questa direzione, numerosi tra gli studi realizzati si sono focalizzati su aspetti parziali della problematica concentrandosi prevalentemente sulla sicurezza o sulla salute fisica e sullo stress del singolo piuttosto che sul suo benessere globale e sullo stato di salute dell'organizzazione. Tale tendenza "parcellizzante", non di rado, ha contribuito ad aumentare le probabilità di impegnarsi in azioni di diagnosi dello *status quo* e in interventi di cambiamento di cui è difficile, dal punto di vista degli attori a vario titolo coinvolti, cogliere il senso. Accanto a ciò, inoltre, è possibile ricordare come la maggior parte di questi contributi abbia fatto propria una definizione del costrutto di salute organizzativa integrante al suo interno ed in un'unica espressione la performance dell'organizzazione e la salute dei lavoratori (MacIntosh, MacLean e Burns, 2007). In questa prospettiva, come sottolineato da Miglioretti, Vecchio e Romano (2009, p. 388), "un'organizzazione in salute è quella la cui cultura, struttura e i cui processi manageriali contribuiscono ad alti livelli di performance. La salute dell'organizzazione (o la mancanza di questa) si riflette nell'attenzione (o nella disattenzione) da essa data a dimensioni quali l'ambiente di lavoro, lo stress e il benessere dei lavoratori ovvero la promozione della loro soddisfazione e della loro salute (McHugh e Brotherton, 2000). Si potrebbe pertanto concludere, seguendo tale interpretazione del costrutto, che le organizzazioni in salute, attraverso le loro pratiche manageriali prevengano lo stress lavorativo e, simultaneamente promuovano la loro efficacia ed efficienza (Brache, 2001)". Si tratta di un approccio che sembra mettere in parentesi la possibilità che condizioni di efficacia/efficienza dell'organizzazione possano essere perseguite e raggiunte a prescindere dal benessere dei lavoratori e viceversa, orientamento che, utilizzando le parole di Taris (2006), rischia di divenire la premessa per la diffusione di una potenziale

“leggenda metropolitana” difficile da provare scientificamente, quella secondo la quale l’adozione di prassi di gestione delle risorse umane particolarmente attente al benessere del personale, agli aspetti motivazionali ed alle competenze, necessariamente devono tradursi in un’ aumentata produttività. A prescindere da queste osservazioni che sono utili a denunciare approcci di tipo semplicistico lasciando intravedere l’orizzonte di significato al cui interno potrebbero essere realizzate alcune rilevazioni di salute organizzativa (migliorare i livelli di benessere così da aumentare la produttività), può essere utile, adesso, ricordare con Jaffe (1995) come la maggior parte delle ricerche in tema di salute organizzativa possano essere ricondotte all’interno di quattro grandi prospettive: il paradigma dello stress da lavoro e del *burnout*; la prospettiva del *work organizational redesign*; il paradigma delle politiche aziendali; lo studio psicodinamico dei manager alle cui caratteristiche di personalità potrebbe essere ricondotto un buono o cattivo stato di salute organizzativa. Ciascuno di questi orientamenti esplora, secondo l’autore, aspetti diversi inerenti la problematica del benessere organizzativo nonostante essi risultino comunque avere anche dei punti di comunanza. Tra questi, per esempio, il riconoscimento dell’importanza di consentire ai lavoratori di gestire i loro compiti con libertà; della possibilità di sperimentare senso di appartenenza e di avere a disposizione un certo supporto sociale; della necessità di vedere soddisfatti i propri bisogni e di lavorare in un contesto avente significato per i suoi attori. Queste considerazioni di Jaffe (1995) trovano sostanzialmente d’accordo anche un autore italiano già citato, Avallone (2003), che aggiunge al quadro tracciato sia la sintetica descrizione di altri recenti contributi sulla salute organizzativa, sia l’elencazione di alcuni nodi irrisolti che dovrebbero essere affrontati al fine di facilitare i progressi della ricerca e dell’intervento sul benessere organizzativo.

Per quanto riguarda il primo punto, precisando che non sono numerose le ricerche condotte sul tema della salute organizzativa, Avallone (2003) ricorda i contributi di Williams (1994), Fiorelli, Alarcon, Taylor e Woods (1998), Lyden e Klengle (2000). Williams ha proposto una griglia della salute organizzativa articolata in quattro diversi livelli rappresentati da fattori ambientali (rumore, temperatura, luminosità, progettazione degli spazi, ecc...), fisici (malattie, alimentazione, fitness, ecc...), mentali (stress, ansietà, depressione, autostima, ecc...) e sociali (relazioni lavorative, interessi, eventi di vita, ecc...): essi sarebbero disposti secondo un ordine gerarchico, ragione per cui i livelli più elevati possono essere soddisfatti solo quando lo sono quelli più bassi. Il secondo contributo, invece, propone uno strumento di rilevazione della salute organizzativa (*Organizational Health Report*) che consente di stabilire l’opportunità di

intraprendere degli interventi di miglioramento. Questa decisione viene assunta a partire dal calcolo di un indice aggregato risultante da cinque diversi indicatori (attuali, retrospettivi, di previsione, facilità e disponibilità di raccolta dei dati) a cui è assegnato un peso diverso. Tra gli autori citati da Avallone (2003), infine, Lyden e Klengle (2000) considerano la salute organizzativa come una sorta di quadro generale al cui interno possono confluire gli studi precedenti tra cui quelli sulla cultura aziendale e sullo stress. A partire da questa cornice generale, il suggerimento è quello di monitorare alcune dimensioni e tenere sotto controllo i cosiddetti *synptoms* o indici di malessere (diminuzione dei profitti, decrescere della produttività, assenteismo, ecc...). Tra le dimensioni importanti nel determinare un buon livello di salute organizzativo, valutabili tramite un questionario, la reputazione dell'organizzazione rispetto a soggetti esterni, la reputazione delle diverse componenti dell'organizzazione le une rispetto alle altre, la possibilità di poter comunicare con franchezza le proprie esigenze e le proprie opinioni, quella di sentirsi coinvolto e di avere un certo margine di autonomia nelle decisioni da prendere.

Limitatamente al secondo punto e, cioè, ai nodi problematici che dovrebbero essere affrontati, Avallone (2003, pp. 41-42) ricorda la necessità di superare la dicotomia individuo/organizzazione, l'opportunità di superare un approccio azienda-centrico, la prevenzione dei rischi e i cambiamenti del mondo del lavoro. Tra questi, a presentare un certo interesse sono soprattutto i primi due poiché, trascorsi ormai sette anni dalla pubblicazione del contributo qui citato, alcune considerazioni relative agli altri risultano essere per certi aspetti anacronistici. È il caso del riferimento alla prevenzione dei rischi psicosociali che assume come suo punto di riferimento la precedente legge sulla sicurezza sul lavoro (D.Lgs. 626/94, cfr. scheda 2.2, p. 91) o quello che, nel descrivere i cambiamenti del mondo del lavoro, parla di un periodo storico in cui all'aumento di condizioni di disagio, sofferenza e malessere corrisponde la crescita del benessere economico, dato assolutamente da rivedere alla luce della crisi economica degli ultimi anni. In relazione alla necessità di superare la dicotomia individuo/organizzazione, invece, è possibile mettere in evidenza come l'autore suggerisca l'opportunità di superare una concezione dell'individuo come *responder* della realtà organizzativa a favore di un'immagine diversa incentrata sul suo ruolo di co-costruttore di questa stessa realtà. Ciò implicherebbe abbandonare alcune prospettive sull'organizzazione, da quella che la considera come il risultato aggregato di azioni e reazioni individuali, a quella che la descrive in termini di principi generali e leggi che ne governano il funzionamento, necessaria premessa per l'adozione di un approccio centrato sull'analisi della relazione

individuo-contesto. Per concludere, infine, è possibile anche ricordare l'invito di Avallone a superare un approccio azienda-centrico a partire dalla considerazione che la salute organizzativa rappresenta un tema di importanza centrale non solo per il settore *profit* ma anche per amministrazioni e servizi pubblici che siano orientati al cambiamento e allo sviluppo organizzativo.

Si tratta di raccomandazioni che sono sfociate in un approccio alla salute organizzativa che, ben espresso dalla definizione elaborata dall'autore insieme alla collega Paplomatas e riportata in apertura, come già ricordato, è stato da noi adottato nell'ambito della nostra ricerca-intervento. Il complesso delle riflessioni avviate dai due psicopsicologi sul tema del benessere organizzativo, infatti, ha rappresentato un importante punto di riferimento per la nostra esperienza che, non a caso, ha anche previsto l'adozione dello strumento elaborato dagli autori per la rilevazione della salute, il *Multidimensional Organizational Health Questionnaire (MOHQ)*. La sua descrizione verrà fornita in uno dei paragrafi seguenti anche se, in questa sede, aver fatto cenno allo strumento può essere utile a meglio precisare alcune peculiarità del costrutto di salute organizzativa.

Già nel nome, in effetti, il questionario fa riferimento alla multidimensionalità del benessere organizzativo, aspetto cui si è fatto solo un breve cenno e che deve a questo punto essere approfondito, a partire dalla considerazione che nella prospettiva di Avallone e Paplomatas (2005), il costrutto, oltre ad essere intrinsecamente dinamico, è caratterizzato da diverse componenti che si articolano anche in funzione delle singole realtà organizzative considerate e che sono state individuate a partire dall'analisi dei contributi di cui vogliamo fornire qui una sintesi. Nel primo testo elaborato dal gruppo di ricerca facente capo ad Avallone (Avallone e Bonaretti, 2003), le suddette dimensioni del benessere organizzativo sono state così denominate: caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge; chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative; riconoscimento e valorizzazione delle competenze; comunicazione intraorganizzativa circolare; circolazione delle informazioni; prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali; clima relazionale franco e collaborativo; scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi; giustizia organizzativa; apertura all'innovazione; stress; conflittualità. In un contributo successivo (Avallone e Paplomatas, 2005), invece, anche a seguito delle informazioni ricavate grazie alla somministrazione del questionario ad un ampio gruppo di dipendenti di organizzazioni di diverso tipo, il modello di salute organizzativa proposto ha subito delle piccole modifiche che si sono tradotte nel passaggio da dodici a quattordici dimensioni e in una

denominazione non sempre corrispondente. Attualmente, così, il modello di salute organizzativa proposto fa riferimento alle seguenti aree: comfort dell'ambiente di lavoro, chiarezza degli obiettivi organizzativi, valorizzazione delle competenze, ascolto attivo, disponibilità delle informazioni, gestione della conflittualità, sicurezza e prevenzione degli infortuni, relazioni interpersonali collaborative, scorrevolezza operativa, controllo/riduzione dei fattori di stress, equità organizzativa, tollerabilità dei compiti, senso di utilità sociale, apertura all'innovazione.

Focalizzandosi su ciascuna di queste dimensioni è quindi possibile affermare che un'organizzazione in salute:

- allestisce ambienti di lavoro salubri, confortevoli ed accoglienti;
- pone obiettivi espliciti e chiari ed è caratterizzata da coerenza tra enunciati e prassi operative;
- riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti liberando, allo stesso tempo, le potenzialità presenti in azienda;
- riconosce il valore dell'ascolto attivo e si caratterizza per la sua diffusione;
- mette a disposizione le informazioni pertinenti l'attività lavorativa;
- è in grado di gestire l'espressione della conflittualità garantendo livelli ottimali di convivenza organizzativa;
- stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo;
- assicura la scorrevolezza operativa predisponendo le condizioni atte al raggiungimento degli obiettivi;
- garantisce delle condizioni eque di trattamento a livello retributivo, rispetto all'assegnazione delle responsabilità e alle possibilità di ottenere promozioni e fare carriera;
- mantiene lo stress entro livelli tollerabili;
- stimola nei dipendenti il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa del personale e al loro sentimento di contribuire al raggiungimento di obiettivi e risultati comuni;
- adotta una adeguata politica della sicurezza grazie ad azioni volte a prevenire gli infortuni e i rischi professionali;
- definisce chiaramente i compiti dei singoli dipendenti e dei gruppi di lavoro garantendone la sostenibilità;
- è aperta all'ambiente esterno ed all'innovazione tecnologico-culturale.

Avviandosi alla conclusione del paragrafo, infine, è possibile ricordare con Miglioretti, Vecchio e Romano (2009, p. 389) che nella prospettiva degli autori la valutazione dello

stato di salute di un'organizzazione data è sempre da intendersi come la "prima fase di un processo per la promozione di cambiamenti volti a incrementare la funzionalità di un'organizzazione e il benessere delle persone che vi lavorano."

A questo punto è possibile spostare l'attenzione sugli strumenti utilizzati per la rilevazione dei dati. Nel paragrafo seguente, quindi, verrà fornita la descrizione del questionario utilizzato, il più volte citato MOHQ, ed illustrata la procedura seguita nella realizzazione dei gruppi di discussione con la presentazione delle modalità di conduzione e la scaletta seguita.

#### *2.2.4 La rilevazione di salute organizzativa all'interno dell'ospedale "V. Cervello": il MOHQ e i focus group*

Come precedentemente anticipato la rilevazione dello stato di salute organizzativa dell'ospedale "V. Cervello" si è avvalsa dell'integrazione di due strumenti differenti, il *Multidimensional Organizational Health Questionnaire* (MOHQ) e la realizzazione di *focus group*, alla cui illustrazione è dedicato il presente paragrafo.

Cominciando con il questionario, come già detto sopra, il MOHQ è stato elaborato e validato da Avallone e Paplomatas (2005) che ne hanno creato due distinte versioni, una versione generale e una versione per i contesti sanitari. Le due forme del questionario presentano solo delle lievi differenze e, poiché nel nostro caso è stata utilizzata la versione sanità, in questa sede verrà fornita esclusivamente una sua descrizione.

La versione sanità del MOHQ è costituita complessivamente da 65 item che richiedono al soggetto risposte libere, la scelta di alcune delle opzioni tra quelle previste o l'indicazione di una valutazione su una scala a 4 punti dove 1 corrisponde al valore più basso e 4 a quello più alto. Gli item fanno riferimento a dodici diverse aree del benessere corrispondenti ad altrettante sotto-scale: Comfort, Percezioni dei dirigenti, Percezioni dei colleghi, Percezione dell'efficacia organizzativa, Percezione dell'equità organizzativa, Percezione del conflitto, Percezione dello stress lavorativo, Fatica, Sicurezza, Prevenzione, Isolamento, Apertura all'innovazione. Alle suddette sezioni, se ne aggiungono altre tre finalizzate a rilevare alcuni indicatori ritenuti significativi e facenti riferimento ai Disturbi psicosomatici, agli Indicatori positivi o di benessere e a quelli negativi o di malessere.

Procedendo con ordine, può essere opportuno descrivere brevemente ciascuna di queste dimensioni così che possano poi essere immediatamente comprensibili i risultati ottenuti.

La prima delle dimensioni citate, il Comfort dell'ambiente di lavoro, fa riferimento alla

confortevolezza, alla funzionalità, alla cura e alla gradevolezza estetica, all'igiene e alla pulizia degli ambienti in cui si realizzano le attività lavorative. Un'organizzazione, sanitaria e non, quindi, può dirsi in "buona salute" se è capace di allestire un ambiente che garantisca il complesso di queste condizioni tenendo conto sia del punto di vista dell'operatore che del cliente/utente.

Nell'area della Percezione dei dirigenti, da un lato, possono essere fatti rientrare quegli aspetti che, con particolare riferimento alla direzione strategica, sono relativi alla formulazione chiara degli obiettivi da perseguire e, allo stesso tempo, alla coerenza tra enunciati, decisioni, regolamenti e prassi operative. Quando c'è mancanza di chiarezza nell'esplicitazione degli obiettivi e la prassi quotidiana contraddice nei fatti quanto viene dichiarato a livello programmatico, questa dimensione della salute organizzativa si presenta come un punto di debolezza rispetto al quale attuare strategie di miglioramento. Dall'altro lato, il riferimento è anche ai livelli di considerazione delle richieste e delle proposte dei dipendenti come elementi che possano contribuire al miglioramento dei processi organizzativi, alla presenza di meccanismi di negoziazione e, conseguentemente, a buoni livelli di partecipazione e coinvolgimento dei dipendenti.

La sfera della Percezione dei colleghi, invece, fa più propriamente riferimento alla qualità della comunicazione e allo stile di lavoro a livello sia orizzontale che verticale così che è possibile parlare di salute organizzativa in relazione a questi aspetti se il contesto di riferimento stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo.

La dimensione dell'efficacia organizzativa attiene alla rapidità di decisione, alla scorrevolezza delle azioni intraprese, alle azioni di supporto volte al raggiungimento degli obiettivi in maniera tale da assicurare la fluidità operativa nella quotidianità e la risoluzione dei problemi. Rispetto a questa area, quindi, è possibile parlare di salute organizzativa quando prevale la sensazione che si proceda verso obiettivi comuni e che si affrontino le situazioni problematiche senza che siano "creati" dei falsi problemi che rallentano il lavoro.

L'area dell'Equità organizzativa comprende diversi aspetti relativi al trattamento economico dei dipendenti, alle politiche di promozione del personale e all'assegnazione di responsabilità. In questo caso è possibile parlare di un contesto di benessere quando, sulla base di un chiaro sistema di valutazione delle prestazioni, siano date a tutti i dipendenti le stesse possibilità di accesso ad avanzamenti di carriera, incentivi e promozioni.

La dimensione del Conflitto è relativa alla eventuale presenza di situazioni conflittuali, sia manifeste che implicite, oltre che all'adozione di strategie e tecniche di monitoraggio e sostegno alla convivenza organizzativa che, qualora caratterizzino il contesto organizzativo

di riferimento, fanno propendere per una valutazione positiva di benessere in quest'area. Da questo punto di vista, infatti, un'organizzazione può dirsi in "buona salute" quando non nega le situazioni di conflitto ma le gestisce.

Parlare della Percezione dello stress implica far riferimento ai livelli percepiti di tensione psico-fisica, esaurimento e nervosismo. Connessa è l'area della Fatica, maggiormente attinente alla sensazione di stanchezza fisica e mentale che si può avvertire rispetto a compiti che, nelle organizzazioni per le quali questa dimensione rappresenta un'area critica, vengono percepiti come troppo onerosi e sfiancanti.

Sicurezza e Prevenzione fanno riferimento, da un lato, al fatto che l'organizzazione rispetti e assolva gli obblighi di legge in materia di sicurezza psico-fisica dei lavoratori e, dall'altro, alla sua capacità di prevenire gli infortuni e i rischi così da poter affermare, nel caso di contesti in cui questi aspetti costituiscano delle aree di forza, che la tutela della salute e, soprattutto, la sua promozione, rappresentano elementi fondamentali dell'identità e della cultura aziendale.

La situazione dell'organizzazione può essere invece ritenuta problematica rispetto all'Isolamento in tutti i casi in cui siano riscontrabili situazioni di emarginazione dei dipendenti in senso stretto ma anche casi in cui il lavoratore percepisca di svolgere attività troppo monotone o ripetitive e ritenga di avere contatti troppo frequenti con le persone, siano esse utenti o colleghi.

L'Apertura all'innovazione concerne l'apertura dell'organizzazione rispetto all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale. Questa area può costituire un punto di forza del profilo di benessere qualora l'organizzazione si dimostri flessibile, aperta al cambiamento e in grado di cogliere risorse e opportunità presenti nel proprio contesto di riferimento.

L'area dei Disturbi psicosomatici fa riferimento alle possibili problematiche di salute quali dermatiti, disturbi del sonno, ansia, depressione, eccetera, che possono colpire i dipendenti e la cui insorgenza può essere in qualche modo collegata alla sfera lavorativa dell'individuo e ai processi organizzativi in cui è coinvolto.

Per quanto riguarda, infine, i cosiddetti Indicatori positivi e negativi, essi comprendono rispettivamente 12 e 14 item del questionario che fanno riferimento a diversi aspetti ed elementi che, qualora si verificano all'interno di un contesto organizzativo, possono essere considerati indici di una condizione di benessere o di malessere. Tra i primi è possibile ricordare la soddisfazione per l'azienda, la voglia di impegnare nuove energie al suo interno, il sentirsi parte di una squadra, la voglia di andare al lavoro, la sensazione di realizzazione personale, la soddisfazione per le relazioni personali costruite sul lavoro, la

condivisione degli obiettivi aziendali, la fiducia nei responsabili e nelle loro qualità umane e morali, la percezione di utilità sociale del lavoro svolto. Tra i secondi, invece, il risentimento verso l'azienda, il pettegolezzo, il disinteresse nei confronti della propria attività e l'insofferenza nell'andare al lavoro, la voglia di cambiare ambiente lavorativo, la sensazione di contare poco e quella di lavorare meccanicamente e senza coinvolgimento, la conflittualità con l'utenza.

Alle scale appena descritte si affiancano alcune domande socio-anagrafiche mentre un'ultima sezione del questionario è dedicata ai suggerimenti: da una parte, un item dà al soggetto la possibilità di esprimere un pensiero che il questionario non ha consentito di manifestare e, dall'altra, una ulteriore domanda richiede al soggetto l'indicazione delle tre cose più urgenti da migliorare all'interno dell'organizzazione.

Descritto lo strumento è possibile precisare che il profilo di salute organizzativa dell'azienda si ottiene calcolando i punteggi relativi a ciascuna delle dimensioni esplorate dal questionario<sup>17</sup> e aggiungendo un dato relativo ad una ulteriore dimensione, la Soddisfazione lavorativa, che, dopo aver invertito i punteggi degli Indicatori negativi, si ricava sommandoli a quelli relativi agli Indicatori positivi.

Per quanto riguarda, invece, l'interpretazione del profilo, secondo quanto proposto da Avallone e Paplomatas (2005, p. 119), "la lettura dei dati è condotta con lo scopo di produrre conoscenza sull'organizzazione, individuando punti di forza della salute organizzativa e anche possibili aree di miglioramento". Avallone e Bonaretti (2003), in modo particolare, suggeriscono l'utilità di interpretare i punteggi ottenuti lungo le varie dimensioni della salute organizzativa non in astratto ma fissando come punto di riferimento il punteggio medio totale che si ottiene sommando i punteggi ottenuti su ciascuna dimensione e dividendolo, ovviamente, per il loro numero. Ciò, in effetti, consente di calibrare la valutazione sulle percezioni degli attori organizzativi rispetto al proprio contesto di riferimento anche se non permette né di fare affermazioni sulla maggiore o minore criticità del profilo di salute dell'organizzazione, né confronti. Sebbene questi obiettivi possano essere considerati secondari in un'ottica di cambiamento organizzativo, Avallone e Paplomatas (2005), sulla base dei dati raccolti grazie alla somministrazione di oltre 34 mila questionari compilati da dipendenti di diverse tipologie di organizzazioni, hanno comunque voluto aggiungere che, almeno a titolo indicativo, sono da considerarsi positivi i punteggi maggiori di 2,9, discreti quelli compresi tra 2,6 e 2,9 e critici quelli inferiori a 2,6.

---

<sup>17</sup> Per ognuna delle scale del MOHQ il punteggio si ottiene sommando i valori indicati dal soggetto in corrispondenza degli item che la costituiscono e dividendo la somma per il numero degli stessi.

Le informazioni raccolte grazie alla somministrazione del questionario sono state integrate grazie alla realizzazione di *focus group* semi-strutturati (Zammuner, 2003), gruppi di discussione realizzati al fine di ottenere informazioni più approfondite circa le rappresentazioni di salute organizzativa dei dipendenti, indicazioni sullo stato di salute dell'azienda e i primi suggerimenti di miglioramento. Ai partecipanti ad ogni *focus* veniva chiarito che scopo fondamentale della discussione era quello di far emergere il loro punto di vista sulla salute organizzativa all'interno dell'Azienda a partire dalla concreta esperienza lavorativa di ognuno. Si precisava subito che la discussione sarebbe stata libera e che il conduttore, affiancato da un osservatore, non avrebbe posto delle domande precise. Spesso, di fronte alla difficoltà dei partecipanti ad avviare la riflessione e lo scambio, il gruppo veniva invitato a leggere una definizione di salute organizzativa proiettata su una lavagna luminosa. Per il resto, cercando di assicurare che gli argomenti prioritari per i partecipanti venissero affrontati in maniera esaustiva e garantendo una partecipazione quanto più ampia ed attiva possibile da parte di tutti i partecipanti, venivano fatte due domande sul modello del *critical incident*. Veniva cioè chiesto di riferire un esempio concreto in cui si era pensato che l'ospedale stesse veramente male e un altro in cui si era invece pensato l'opposto. Dopo un resoconto delle tematiche affrontate e la richiesta di un *feedback* da parte dei partecipanti veniva precisato che l'esperienza di ogni singolo gruppo sarebbe stata riportata, al fine di condividerla, in plenaria. A questo scopo i partecipanti venivano invitati a nominare un proprio rappresentante che avrebbe riferito i principali temi affrontati all'interno del suo gruppo agli altri colleghi.

I conduttori hanno sempre chiesto l'autorizzazione a registrare le discussioni e le tracce audio sono state poi trascritte parola per parola al fine di realizzare un'analisi qualitativa dei materiali raccolti. Inoltre, a conclusione del paragrafo è possibile mettere in evidenza che durante i *focus group* sono sempre state fornite le informazioni necessarie affinché le attività di volta in volta proposte potessero essere viste e significate in qualità di prima tappa di un percorso di ricerca-intervento partecipativa nel cui ambito l'individuazione dei punti di forza e dei punti di debolezza dell'Azienda avrebbe rappresentato un necessario momento iniziale e di avvio di più complesse ed articolate attività di miglioramento della salute organizzativa e della qualità del lavoro.

### *2.2.5 I partecipanti*

A questa prima fase del progetto, finalizzata a tracciare il profilo di salute organizzativa dell'azienda ospedaliera "V. Cervello" hanno partecipato 782 dei suoi dipendenti. È

importante puntualizzare, in merito, che 35 tra questi soggetti non hanno preso parte al corso di formazione ma hanno comunque compilato il questionario. In effetti, vista la volontarietà della partecipazione alle attività formative, si era registrata la limitata adesione della componente medica, rappresentata in aula da un numero piuttosto esiguo di unità. Proprio per questo, consapevoli della significatività di tale dato ma cercando comunque di non perdere informazioni importanti, si è provveduto ad una somministrazione suppletiva e rivolta ai soli medici dell'ospedale.

Per quanto riguarda la composizione del gruppo, uomini e donne hanno partecipato in percentuali simili rappresentando rispettivamente il 49,8% e il 49,2% dei soggetti (il restante 1% dei partecipanti ha preferito non rispondere alla domanda sul genere). La loro età media al momento della compilazione era pari a 44,9 anni (sd = 8,84) e l'anzianità di servizio a 18,25 anni (sd = 9,41), la massima parte dei quali trascorsa all'interno dell'Ospedale "Cervello" (12,89; sd = 9,28). Come è possibile vedere focalizzandosi sui valori molto alti delle deviazioni standard trovate, le età, gli anni di lavoro totali e quelli di servizio presso l'azienda sono molto differenziati, dato che si spiega considerando l'ampio numero di dipendenti della struttura coinvolti e il fatto che l'invito a partecipare sia stato rivolto a soggetti appartenenti a sotto-gruppi numerosi ed eterogenei.

La qualifica più rappresentata era quella di infermiere professionale (35,2%) seguita da quella composita di OTA, OSS, ausiliari e simili (23,1%). I dirigenti medici, sanitari, tecnici e amministrativi costituivano il 14,7% mentre i terapisti della riabilitazione, i tecnici di laboratorio e di radiologia rappresentavano il 5,6% dei soggetti. Una percentuale leggermente più bassa era quella dei coordinatori (5%) mentre prossima allo zero (0,5%) era la componente rappresentata da ostetriche, puericultrici e vigilatrici d'infanzia. Ben l'1,9% dei partecipanti alla ricerca non ha indicato la qualifica mentre il restante 13,9% dei soggetti ha indicato una qualifica differente da quelle previste dal questionario. Si tratta di una percentuale abbastanza elevata che rende conto di un'ampia adesione all'iniziativa di personale occupato nei servizi e negli uffici amministrativi: i dipendenti impiegati in amministrazione, in effetti, rappresentano oltre il 36% di coloro che hanno segnato l'opzione "altro" in corrispondenza della qualifica. Si tratta di una percentuale che potrebbe essere ritenuta rilevante e alla quale, con il senno di poi, avrebbe forse avuto più senso somministrare la versione generale del MOHQ. Lo stesso potrebbe essere affermato in relazione alle altre categorie professionali che hanno dichiarato di avere una qualifica differente rispetto a quelle indicate e tra le quali dovrebbe anche essere sottolineata la problematicità dell'indicazione "LSU". In effetti sarebbe possibile sottolineare che in questo caso la categoria contrattuale risulta essere maggiormente saliente rispetto alla

qualifica in senso stretto e non è da escludersi che, per esempio, numerosi tra coloro i quali hanno indicato di essere dei coadiutori amministrativi siano lavoratori socialmente utili e viceversa.

Tornando al commento dei dati, una percentuale abbastanza elevata dei soggetti (2,6%) non ha indicato il proprio titolo di studio. Tra coloro che lo hanno fatto, invece, il 35,3% era in possesso di un diploma di scuola media superiore, il 26% di un diploma di laurea, il 19,1% della licenza di scuola media inferiore, il 6,9% di un diploma universitario ed il 6,8% di un diploma conseguito presso un istituto tecnico professionale. Meno dell'1% dei partecipanti era in possesso della sola licenza elementare mentre il 2,6% era in possesso di un titolo di studio differente da quelli indicati. Anche in questo caso le specifiche segnate in corrispondenza dell'opzione "altro" possono essere commentate. Il 47,6% dei soggetti che ha affermato di essere in possesso di un titolo di studio diverso da quelli previsti, ha indicato una specializzazione post-lauream. Si tratta di un dato atteso riferibile prevalentemente ai medici coinvolti che, in quanto ospedalieri, devono essere necessariamente in possesso di una specializzazione. Rispetto agli altri, il 28,6% dei soggetti ha segnato di essere in possesso di un diploma di infermiere professionale e il 9,5% di aver conseguito il titolo professionale di OSS<sup>18</sup>.

Continuando nella descrizione del gruppo dei soggetti che hanno partecipato alla ricerca è possibile mettere in evidenza che tutti i dipartimenti e le UU.OO. dell'ospedale erano rappresentati grazie alla partecipazione di loro dipendenti. In relazione al dipartimento di appartenenza, limitandoci in questa sede a quelli maggiormente rappresentati, il 23,1% dei soggetti partecipanti ha affermato di fare riferimento a Medicina seguito da Chirurgia (19%), Servizi (16,7%) e Cardio-polmonare (13,6%). Se la percentuale dei soggetti che non hanno fornito indicazioni circa il dipartimento di appartenenza era pari a 6,7%, essa è stata più che doppia nel caso dell'U.O. di

---

<sup>18</sup> Può essere utile, in merito, ricordare i numerosi cambiamenti che si sono susseguiti negli anni in relazione alla formazione nelle professioni sanitarie sottolineando che i soggetti sopra ricordati fanno sicuramente parte di infermieri ed operatori socio-assistenziali più anziani. Si tratta di una precisazione che può sembrare ovvia ma che viene comunque fatta perché permette di introdurre un rimando ad un problema che è sembrato essere molto avvertito in sede di *focus group*, quello concernente la definizione dei ruoli con riferimento, soprattutto, alla difficoltà di associare alla qualifica di OSS mansioni e competenze ben precise, capaci di tradurre concretamente in pratica le differenze con infermieri da un lato ed ausiliari dall'altro. Uno degli aspetti diverse volte sottolineato, infatti, in modo particolare, era proprio relativo alle carenze della formazione che, orientata alla riqualificazione degli ausiliari, avrebbe determinato una situazione tale da rendere il ruolo dell'OSS assolutamente intraducibile nella pratica: sebbene previsto sulla carta ed in qualche raro caso definito, l'incompetenza e l'inaffidabilità (oltre che l'ignavia) degli operatori chiamati ad assumerlo, prevalentemente "vecchi ausiliari riqualificati", sono state quasi costantemente sottolineate e, altrettanto frequentemente, è stata proposta la relazione tra mancanza/impreparazione di personale di supporto e carico di lavoro eccessivo per gli infermieri.

appartenenza (13,7%). Visto l'elevato numero delle UU.OO. di riferimento si è scelto di fornire delle indicazioni di massima citando esclusivamente i reparti maggiormente rappresentati (frequenze percentuali maggiori di 3). Tra questi, il Complesso operatorio e chirurgico (4,6%), Neonatologia (4,5%), Malattie infettive (4,1%), Ematologia I (3,6%), Ostetricia e ginecologia (3,6%), Cardiologia I (3,5%), Medicina trasfusionale (3,4%) e Pronto Soccorso (3,1%).

Il 52,6% dei soggetti aveva una distribuzione dell'orario di lavoro per turni, il 43,4%, invece, normale. Il numero medio delle ore di lavoro giornaliere era pari a 6,8 (sd = 1) per un numero medio di ore settimanali di straordinario pari a 5. Anche in relazione a quest'ultima variabile la situazione appariva molto diversificata come è indicato dal valore della deviazione standard (sd = 10) e della mediana della distribuzione che è pari a zero.

Concludendo, il tempo medio impiegato per arrivare al lavoro era di 29 minuti. Anche in questo caso, però, per una corretta interpretazione del dato si deve ricordare che il *range* dei valori indicati si estendeva dai 5 ai 200 minuti e che la percentuale di soggetti che impiegava fino a 30 minuti era pari al 75%.

#### *2.2.6 Risultati: il profilo di salute organizzativa dell'azienda ospedaliera*

Grazie alla somministrazione del MOHQ ed al calcolo dei punteggi medi<sup>19</sup> per tutte le scale del questionario è stato possibile tracciare il profilo di salute dell'azienda (Fig. 2.1) evidenziando sia le aree particolarmente critiche in relazione alle quali sarebbe necessario avviare dei processi di miglioramento, sia i punti di forza da "sfruttare" come potenziali leve nell'avvio di processi di miglioramento.

---

<sup>19</sup> L'analisi dei dati raccolti con il MOHQ si è avvalsa del supporto del *software* statistico SPSS (versione 17.0).

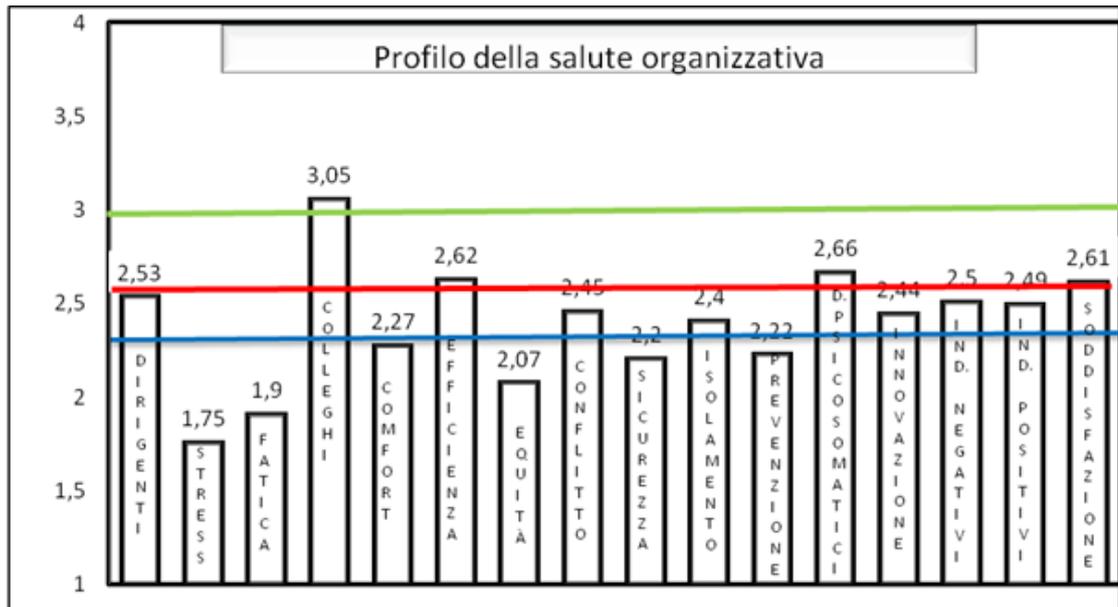


Figura 2.1- Profilo di salute organizzativa dell'azienda ospedaliera "V. Cervello".

Il punteggio medio globale di salute organizzativo, come evidenziato dalla linea blu riportata in figura 2.1 è risultato essere pari a 2,37, valore abbastanza basso se rapportato alle indicazioni di Avallone e Paplomatas (2005) che, volendo fornire dei parametri di riferimento per l'interpretazione dei profili, hanno indicato come critici i punteggi inferiori a 2,6 (linea rossa) e come positivi quelli superiori a 2,9 (linea verde). Nel nostro caso, un punteggio medio globale piuttosto basso è il riflesso di una situazione in cui sembrano essere presenti alcune "urgenze" e diverse aree critiche da monitorare: quasi tutte le dimensioni della salute organizzative sono infatti associate a punteggi che si collocano al di sotto del valore soglia di 2,6 e, delle tre che lo superano, solo la percezione dei colleghi può essere considerata un'area del profilo percepita in maniera nettamente positiva avendo ottenuto un punteggio superiore a 2,9. In maniera differente, considerando la distribuzione rispetto al punteggio totale di salute organizzativa (Avallone e Bonaretti, 2003) si potrebbe sottolineare che percezione dei colleghi, disturbi psicosomatici, percezione dell'efficienza organizzativa, dei dirigenti, del conflitto, apertura all'innovazione e isolamento risulterebbero aree valutate positivamente dai dipendenti dell'azienda contrariamente da percezione dello stress lavorativo e della fatica, sicurezza, prevenzione e comfort degli ambienti di lavoro.

Provando ad integrare le indicazioni che risultano significative nell'ambito di entrambe le possibili interpretazioni, un primo elemento da mettere in evidenza è relativo al dato che il vero punto di forza dell'azienda sembra essere rappresentato dal rapporto positivo

con i colleghi: il contesto di riferimento sembra stimolare un ambiente relazionale franco, comunicativo e collaborativo sia a livello orizzontale che verticale. Altre aree della propria esperienza lavorativa, invece, vengono descritte come necessitanti una certa attenzione e, se è possibile parlare di dimensioni che sembrano richiedere una considerazione primaria connotandosi come le vere priorità di intervento al fine di avviare processi di miglioramento, è anche opportuno focalizzare la propria attenzione su un ampio gruppo di criticità meno importanti, ma comunque da monitorare, perché percepite in maniera problematica.

Procedendo con ordine (Tab. 2.1), così, i punteggi più bassi in assoluto sono quelli relativi a percezione dello stress e fatica, avvertiti con forza in relazione a diversi aspetti, dal sovraccarico emotivo connesso al lavoro a quello fisico, dalla tensione alla sensazione di nervosismo ed esaurimento. Dimensione altrettanto critica, la percezione dell'equità organizzativa: il trattamento economico dei dipendenti, le politiche di promozione del personale e la trasparenza del sistema di valutazione delle prestazioni sembrano essere messi ampiamente in discussione e costituire un'area importante di lamentela e di insoddisfazione. L'area delle priorità, però, non sembra essere limitata agli aspetti appena descritti e a destare una notevole preoccupazione sembrano aggiungersi anche le politiche di sicurezza e prevenzione dei rischi oltre che il comfort di locali non sempre ritenuti idonei ed accoglienti per pazienti ed operatori.

Spostando l'attenzione su dimensioni meno preoccupanti ma comunque meritevoli di interventi a diversi livelli, sarebbe possibile considerare come problematiche la gestione delle conflittualità e delle situazioni, più o meno potenziali, di emarginazione e isolamento, l'apertura dell'organizzazione all'innovazione culturale e tecnologica e le varie declinazioni che costituiscono la percezione dei dirigenti, dalla formulazione chiara degli obiettivi da perseguire alla coerenza tra enunciati, decisioni e prassi operative, dai livelli di considerazione delle richieste/proposte dei dipendenti alla presenza di meccanismi di coinvolgimento degli operatori.

Più positive, infine, le percezioni circa la vulnerabilità all'insorgenza di disturbi psicosomatici e quelle concernenti l'efficienza organizzativa: da un lato, la possibilità di somatizzare vissuti ed affetti negativi connessi all'attività lavorativa sembra non essere avvertita con particolare preoccupazione, sebbene rappresenti un'area di rischio potenziale; dall'altro, la performance dell'azienda sembra attestarsi su livelli appena accettabili in quanto a rapidità di decisione, scorrevolezza delle azioni intraprese, azioni di supporto verso il raggiungimento degli obiettivi, fluidità operativa.

<b>Dimensione</b>	<b>Valore medio</b>	<b>Deviazione standard</b>
Percezione dello stress lavorativo	1,75	0,56
Fatica	1,90	0,49
Percezione dell'equità organizzativa	2,07	0,59
Sicurezza	2,20	0,53
Prevenzione	2,22	0,68
Comfort dell'ambiente di lavoro	2,27	0,67
Isolamento	2,40	0,53
Percezione dell'apertura all'innovazione	2,44	0,61
Percezione del conflitto	2,45	0,69
Percezione dei dirigenti	2,53	0,69
Percezione dell'efficienza organizzativa	2,62	0,53
Disturbi psicosomatici	2,66	0,73
Percezione dei colleghi	3,05	0,55
<i>Indicatori positivi</i>	<i>2,49</i>	<i>0,53</i>
<i>Indicatori negativi</i>	<i>2,50</i>	<i>0,63</i>
<i>Soddisfazione</i>	<i>2,61</i>	<i>0,51</i>

*Tabella 2.1- Punteggi medi per dimensione della salute organizzativa ordinati dal più al meno critico.*

Il quadro appena delineato, infine, può essere ulteriormente arricchito da alcune considerazioni relative ai fattori non ancora analizzati, indicatori positivi e negativi e soddisfazione. I punteggi delle prime due dimensioni, prossimi entrambi alla metà della scala di risposta utilizzata, delineano una situazione in cui i segnali di benessere e quelli di malessere tendono sostanzialmente ad equilibrarsi descrivendo comunque un contesto in cui i fenomeni e gli aspetti da attenzionare perché ritenuti di fatto problematici o potenzialmente tali, sembrano diversi e concorrono a determinare un livello solo discreto di soddisfazione.

### *2.2.7 Un approfondimento sui risultati del MOHQ: punteggi medi di salute organizzativa e variabili socio-anagrafiche*

Può essere opportuno, a questo punto, focalizzare la propria attenzione su possibili differenze nei punteggi medi di salute organizzativa espressi dai diversi gruppi di soggetti individuabili a partire dalle variabili inserite nella scheda socio-anagrafica. Da quanto riportato in letteratura, infatti, sarebbe prevedibile ipotizzare l'esistenza di differenze statisticamente significative in relazione ai punteggi medi di alcune dimensioni della salute organizzativa tra maschi e femmine, lavoratori con maggiore o minore anzianità di servizio,

in servizio presso UU.OO. e dipartimenti differenti. Rispetto alle ultime due variabili, formulare un'ipotesi relativa all'esistenza di differenze significative ha senso viste le disomogeneità riscontrabili tra reparti distinti e concernenti risorse umane e materiali a disposizione; locali; differenti organizzazione del lavoro in équipe; differenti tipologie di patologie affrontate e relazioni più o meno intense, da un punto di vista emotivo, con parenti e familiari (le situazioni più critiche sono rappresentate dal lavoro in urgenza, da quello con pazienti cronici e dalle situazioni in cui ci si deve confrontare quotidianamente con patologie a prognosi infausta). Relativamente alle altre variabili citate, invece, è opportuno ricordare come una serie di studi più o meno recenti (cfr. Cox, Thirlawa e Cox, 1984; Decker e Borgen, 1993; Haw, 1982; Jick e Mitz, 1985; Kirkcaldy e martin, 2000; Kirkcaldy e Siefen, 1991; Lindblom, Linton, Fedeli e Bryngelsson, 2006) hanno sottolineato i seguenti aspetti che, a parte altri fenomeni che hanno un'ovvia influenza sulla qualità della vita lavorativa, riguardano anche la dimensione più critica nel nostro caso, lo stress:

- le donne sono più vulnerabili a sviluppare disturbi psicosomatici rispetto agli uomini e risultano essere anche più soggette all'insorgenza di sindromi da stress lavoro-correlato e da *burnout*;

- l'anzianità di servizio è una condizione protettiva rispetto all'insorgenza di stress, disturbi psicosomatici, sindrome da *burnout*.

A margine, inoltre, è possibile ricordare che delle buone relazioni tra colleghi e forme di organizzazione del lavoro di tipo partecipativo sono collegate a minori livelli di stress percepito e a una minore insorgenza di sintomi e disfunzioni riconducibili alla sindrome da *burnout*. Si tratta di una precisazione che può essere introdotta perché anticipa un esito possibile dell'analisi che segue. Verificata l'esistenza di differenze statisticamente significative tra dipartimenti potrebbe essere utile approfondire lo studio di eventuali *best practices* caratteristiche di alcuni contesti così da poterle eventualmente estenderle ad altri.

Procedendo con ordine, a questo punto, può essere opportuno riportare i risultati dell'analisi della varianza condotta secondo il metodo dell'ANOVA a una via<sup>20</sup>.

Considerando come variabile indipendente il sesso e come variabili dipendenti i punteggi medi ottenuti alle varie dimensioni della salute organizzativa, gli elevati valori di F ottenuti e i valori di P inferiori all'alfa critico consentono di concludere che le differenze significative riscontrabili sono relative alla percezione dello stress (F=12,249; P=0,000), alla percezione del conflitto (F=5,875; P=0,016), alla fatica (F=4,726; P=0,030), all'isolamento

---

<sup>20</sup> Il livello di significatività è stato fissato a 0,05.

( $F=8,611$ ;  $P=0,003$ ), ai disturbi psicosomatici ( $F=87,415$ ;  $P=0,000$ ), alla soddisfazione ( $F=4,050$ ;  $P=0,045$ ), agli indicatori negativi ( $F=8,368$ ;  $P=0,004$ ) e alla prevenzione ( $F=5,685$ ;  $P=0,017$ ): le donne ottengono punteggi medi più bassi in relazione a tutte queste dimensioni fatta eccezione per l'isolamento. Ciò implica una sostanziale conferma di quanto ci si attendeva sulla base della letteratura in materia confermando una maggiore vulnerabilità delle donne rispetto allo stress, alla fatica e ai disturbi psicosomatici ed essendo all'origine, con buona probabilità, di una maggiore insoddisfazione lavorativa. L'unico dato che potrebbe attenuare la situazione critica appena delineata, quindi, sembrerebbe essere relativo a più positive percezioni concernenti le varie declinazioni dell'isolamento. Considerare questi dati in termini di interventi, potrebbe tradursi in una differenziazione per genere delle proposte di miglioramento avanzate e in una maggiore apertura rispetto ad una politica aziendale più attenta alle problematiche di genere.

Per quanto riguarda l'età anagrafica, variabile connessa all'anzianità di servizio, le differenze statisticamente significative che possono essere individuate sono relative alle dimensioni disturbi psicosomatici ( $F=2,995$ ;  $P=0,030$ ), sicurezza ( $F=2,848$ ;  $P=0,037$ ), comfort ( $F=4,020$ ;  $P=0,008$ ) ed equità ( $F=5,771$ ;  $P=0,001$ ). Il test *post-hoc* (test di Duncan, nel dettaglio, ha messo in evidenza quanto segue:

- i punteggi più bassi (e quindi più critici) alla dimensione disturbi psicosomatici sono stati ottenuti dai soggetti più anziani mentre i dipendenti che hanno un'età fino a 30 anni sembrano non avvertire la problematica;

- le migliori percezioni relative alla sicurezza sono quelle, ancora una volta, dei soggetti più giovani e con un'età fino a 30 anni;

- gli stessi soggetti percepiscono migliori livelli di comfort ambientale;

- la valutazione peggiore rispetto all'equità viene espressa dai giovani e si potrebbe parlare della tendenza ad esprimere percezioni più positive relative a questa dimensione con il trascorrere degli anni.

Volendo commentare i risultati emersi, il quadro appena delineato fa propendere per una valutazione di non particolare criticità dei processi di inserimento dei giovani all'interno dell'azienda. Viene inoltre confermato il dato rilavabile da quanto riportato nei *focus group* relativo al fatto che ad esprimere maggiori "sofferenze" siano i dipendenti più anziani, elemento rispetto al quale potrebbero essere forniti due ordini di spiegazioni: da un lato, per quanto riguarda gli "anziani", sarebbe possibile chiamare in causa l'aumentare delle aspettative nei confronti dell'azienda con il permanere al suo interno e, allo stesso tempo, l'essere stati abituati, in passato, a condizioni di lavoro ritenute migliori (maggiori risorse, differente organizzazione delle attività lavorative e dei tempi di lavoro, ecc...);

dall'altro, considerando i "giovani", sarebbe possibile ricordare il peso di una maggiore "freschezza" e, accanto a ciò, la tendenza ad arrivare sul mercato del lavoro non esattamente pieni di aspettative, visti gli elementi di contesto macro a cui le giovani generazioni sono abituate e che le portano, forse, a richiedere solo maggiore gratificazione economica. In merito, sarebbe interessante approfondire quanti di questi giovani siano dipendenti con contratti di lavoro atipico, categoria che dovrebbe avvertire maggiormente i problemi connessi all'equità. Relativamente alle percezioni di sicurezza, infine, è quasi superfluo ricordare che minori percezioni di rischio possono caratterizzare, rispetto ai più adulti, i soggetti più giovani.

Come anticipato sopra, le informazioni che provengono dall'analisi della variabile "età anagrafica" possono essere proficuamente integrate con quelle relative all'anzianità lavorativa.

Rispetto agli anni di lavoro presso l'azienda le differenze riguardano le dimensioni comfort ( $F=2,065$ ;  $P=0,045$ ), sicurezza ( $F=3,153$ ;  $P=0,003$ ), prevenzione ( $F=2,214$ ;  $P=0,031$ ) e conflitto ( $F=2,569$ ;  $P=0,013$ ). Il quadro che emerge considerando un'altra variabile simile, gli anni di lavoro totali, è pressoché sovrapponibile: le variabili che presentano punteggi medi statisticamente significativi sono, fatta eccezione per il conflitto e con l'aggiunta della soddisfazione ( $F=2,203$ ;  $P=0,032$ ), le medesime (comfort:  $F=2,712$  e  $P=0,009$ ; sicurezza:  $F=2,445$  e  $P=0,018$ ; prevenzione:  $F=2,053$  e  $P=0,047$ ). Si può volgere quindi l'attenzione alle differenze tra gruppi riportando i risultati ottenuti grazie al test di Duncan. In relazione al comfort, in entrambi i casi, vengono confermati i risultati ottenuti dai soggetti più giovani che, segnando una tendenza che può essere ritenuta valida per tutti i fattori individuati ed associati a differenze significative, mostrano i punteggi medi più elevati accompagnandosi, nella positività di questa percezione, a coloro che sono da più tempo nel mondo del lavoro e da più tempo nell'azienda. Spesso, nella quasi totalità dei casi, i dipendenti con maggior numero di anni di lavoro alle spalle sono anche quelli che hanno la maggiore anzianità di servizio nell'azienda ed è possibile ipotizzare che la loro condizione sia assimilabile a quella dei più giovani per la prossimità all'età pensionabile. Questo quadro sembra indicare che, al pari del momento dell'inserimento, il passaggio dal lavoro alla pensione non presenti, almeno nella comunità professionale di riferimento, particolari criticità. Esso sembra anzi declinarsi all'insegna di una rinnovata freschezza che si accompagna a percezioni migliori circa comfort, prevenzione e sicurezza, soddisfazione lavorativa, e che è simile a quella che caratterizza l'ingresso nel mondo del lavoro.

Considerando adesso il tipo di rapporto di lavoro, il test dell'ANOVA ha messo in evidenza numerose differenze statisticamente significative tra personale di ruolo e

personale incaricato:

- gli incaricati mostrano punteggi più elevati alle dimensioni stress (F=7,292; P=0,007), fatica (F=15,049; P=0,000), conflitto (F=4,928; P=0,027), disturbi psicosomatici (F=15,254; P=0,000), sicurezza (F=14,160; P=0,000), prevenzione (F=7,208; P=0,007) percezione dei dirigenti (F=8,045; P=0,005), efficienza (F=5,588; P=0,018), comfort (F=18,972; P=0,000), indicatori negativi (F=10,950; P=0,001), indicatori positivi (F=6,489; P=0,11), soddisfazione (F=12,527; P=0,000);

- gli incaricati presentano punteggi significativamente più bassi alla dimensione equità (F=6,501; P=0,011).

Tranne che per quest'ultima dimensione, quindi, le percezioni di salute organizzativa degli incaricati si rivelano più positive di quelle del personale di ruolo rispetto a numerosi aspetti. In sede di intervento, qualora si volesse intervenire sulla dimensione concernente le politiche di retribuzione e di premiazione del personale, si potrebbe pensare di tenere in giusta considerazione questo dato; nel caso in cui si volessero migliorare le percezioni dei dipendenti di ruolo ci si dovrebbe invece concentrare su un numero maggiore di processi. Si tratta di una questione non irrilevante: i dati quantitativi appena descritti, infatti, sono stati confermati nella loro problematicità anche nel corso dei *focus group* e la contrapposizione tra personale di ruolo ed incaricato è una delle tematiche centrali in relazione al miglioramento della gestione della conflittualità intra-organizzativa, importante anche per garantire delle più positive dinamiche di convivenza. Un ruolo centrale, se non vi fosse lo spazio per interventi strutturali, potrebbe essere giocato anche da interventi formativi qualora si volesse, però, adottare una prospettiva temporale di ampio respiro.

Può essere adesso utile considerare le eventuali differenze statisticamente significative riscontrabili qualora si considerasse come variabile indipendente la qualifica. Come nel caso della differenziazione tra personale di ruolo e personale incaricato, anche in quello della qualifica le dimensioni rispetto alle quali possono essere rilevate differenze di una certa significatività sono numerose e riguardano, infatti, la percezione dello stress (F=8,879; P=0,000), la fatica (F=20,067; P=0,000), l'isolamento (F=6,111; P=0,000), i disturbi psicosomatici (F=3,451; P=0,002), l'innovazione (F=2,736; P=0,012), la prevenzione (F=2,360; P=0,029), la percezione dei dirigenti (F=8,899; P=0,000), il comfort (F=6,041; P=0,000), l'efficienza (F=3,846; P=0,001), l'equità (F=3,600; P=0,002), gli indicatori positivi (F=2,830; P=0,010) e negativi (F=4,093; P=0,000) e la soddisfazione (F=3,663; P=0,001). Guardando alle differenze tra gruppi, le principali conclusioni a cui si può pervenire grazie alle indicazioni del test di Duncan sono di seguito indicate.

- I soggetti che presentano i livelli di stress più preoccupanti sono i coordinatori. Dirigenti, infermieri professionali e terapisti della riabilitazione costituiscono un gruppo associato a punteggi intermedi mentre i punteggi più elevati e, quindi, le condizioni meno critiche rispetto a questa variabile, sono associate alle qualifiche di ostetrica, puericultrice o vigilatrice d'infanzia, di ausiliario, OSS e OTA ed all'opzione di risposta "altro". Questo risultato può forse apparire abbastanza scontato: non è difficile attendersi che i livelli maggiori di stress percepito siano associati ad una categoria professionale che, trovandosi in una sorta di "posizione-cuscinetto", deve spesso mediare tra le richieste di infermieri da un lato e medici dall'altro, dovendo necessariamente gestire relazioni complesse e potenzialmente conflittuali pur non avendo competenze adeguate. Guardando al percorso professionale tipico attraverso cui si diventa coordinatore, in effetti, alle difficoltà connesse all'assunzione di un ruolo di per sé non sempre facile da gestire, si aggiungono la mancanza di una formazione adeguata e la necessità di relazionarsi, da una posizione nettamente diversa, con quelli che sono verosimilmente stati i propri vecchi colleghi. Allo stesso modo, non sono sicuramente difficili da comprendere i livelli di stress piuttosto bassi riscontrati nel gruppo di puericultrici ed ostetriche, dato che potrebbe essere riscontrato grazie ad un'analisi volta a evidenziare l'esistenza di differenze significative collegate alla diversa unità operativa di appartenenza. Sul versante dell'intervento, quindi, per concludere con questa dimensione, sarebbe auspicabile pensare ad iniziative progettate *ad hoc* per i coordinatori. In primo luogo, sarebbe possibile ipotizzare una serie di interventi formativi. Si pensa alla rilevanza che potrebbero avere, dopo aver realizzato, comunque, un processo di analisi dei bisogni formativi, percorsi di formazione al ruolo o focalizzati sulla gestione del conflitto nei gruppi di lavoro. Accanto alle attività formative, inoltre, potrebbero anche essere organizzati dei gruppi di discussione orientati a favorire il confronto tra coordinatori di diverse UU.OO. e focalizzati sulla gestione efficace delle richieste lavorative connesse al proprio ruolo.

- I dipendenti che presentano i punteggi più critici in relazione alla dimensione della fatica, sono gli infermieri professionali. Le percezioni migliori, invece, sono espresse da ostetriche e puericultrici e dai soggetti che hanno segnato l'opzione "altro".

- Per quanto riguarda i disturbi psicosomatici, i punteggi meno critici sono espressi da puericultrici, vigilatrici d'infanzia ed ostetriche. Le categorie professionali associate alle altre qualifiche, invece, tendono a presentare delle condizioni assolutamente sovrapponibili. Alla stessa conclusione si può pervenire anche rispetto alle dimensioni innovazione, efficienza, equità, soddisfazione e indicatori negativi.

- Un'ultima considerazione può essere avanzata relativamente alla percezione dei

vertici aziendali rispetto alla quale i dirigenti condividono con ostetriche, puericultrici e vigilatrici d'infanzia, i punteggi più elevati e, quindi, le percezioni più positive. Le percezioni più negative, invece, sono quelle degli infermieri che, rispetto a questa dimensione, si differenziano significativamente da tutti gli altri gruppi.

In merito alla variabile distribuzione dell'orario di lavoro sono state messe in evidenza differenze statisticamente significative relative a stress ( $F=13,592$ ;  $P=0,000$ ), fatica ( $F=44,117$ ;  $P=0,000$ ), isolamento ( $F=6,637$ ;  $P=0,010$ ), percezione dei dirigenti ( $F=17,888$ ;  $P=0,000$ ), efficienza ( $F=4,547$ ;  $P=0,033$ ) e indicatori positivi ( $F=4,494$ ;  $P=0,034$ ): i punteggi medi riportati dai dipendenti che fanno un orario per turni sono più bassi di quelli che fanno un orario normale a denotare percezioni di salute organizzativa più negative rispetto a questi fattori.

Per quanto riguarda le precedenti esperienze lavorative, il test dell'ANOVA a una via ha rilevato differenze significative solo in corrispondenza dei punteggi medi ottenuti alla fatica ( $F=5,098$ ;  $P=0,002$ ): i dipendenti con precedenti esperienze nel privato hanno, rispetto agli altri, punteggi medi più elevati e corrispondenti, quindi, a percezioni meno critiche da questo punto di vista. A convalidare questa percezione sostanzialmente differente dei soggetti con precedenti esperienze nel pubblico e nel privato, le affermazioni frequenti, nel corso dei *focus group*, circa ritmi di lavoro nettamente più pressanti presso le aziende sanitarie private.

È possibile, a questo punto, volgere l'attenzione alle ultime due variabili contemplate nella scheda socio-anagrafica del questionario, U.O. e dipartimento di appartenenza, premettendo che, se l'ANOVA è stata realizzata rispetto a tutti i dipartimenti, nel caso dell'U.O. sono stati considerati solo i reparti più rappresentati in termini di frequenze percentuali (complesso operatorio e chirurgico, neonatologia, malattie infettive, ematologia I, ostetricia e ginecologia, cardiologia I, medicina trasfusionale e pronto soccorso).

Volgendo l'attenzione alle differenze tra U.O., quindi, l'analisi della varianza ed il test di Duncan hanno rilevato quanto segue.

- Riguardo lo stress ( $F=2,596$ ;  $P=0,012$ ), i punteggi medi più elevati sono stati ottenuti dagli operatori del reparto di malattie infettive che, diversamente da quelli di neonatologia, ostetricia e ginecologia, pronto soccorso e cardiologia I, presentano delle percezioni migliori rispetto a questa dimensione della salute organizzativa.

- Per quanto riguarda la fatica ( $F=4,643$ ;  $P=0,000$ ), le situazioni più critiche sono vissute in pronto soccorso, ostetricia e ginecologia e neonatologia. Le percezioni più positive, invece, sono quelle degli operatori di malattie infettive e medicina trasfusionale.

- Rispetto al conflitto ( $F=2,049$ ;  $P=0,050$ ), le differenze principali riscontrate sono tra i dipendenti di ostetricia e ginecologia (percezioni più negative relative alla gestione della conflittualità) e quelli di medicina trasfusionale (percezioni più positive).

- Le differenze maggiormente significative rispetto alla dimensione dell'isolamento ( $F=4,065$ ;  $P=0,000$ ) sono state ottenute tra l'U.O. di cardiologia I e il complesso operatorio e chirurgico a cui sono associati i punteggi più elevati e, conseguentemente, le percezioni più positive.

- In merito ai disturbi psicosomatici ( $F=2,423$ ;  $P=0,021$ ) i dipendenti maggiormente a rischio sono quelli di ostetricia e ginecologia e cardiologia I; quelli meno esposti a queste problematiche, invece, sono gli operatori di malattie infettive e del pronto soccorso.

- La dimensione sicurezza ( $F=3,711$ ;  $P=0,001$ ) risulta essere più critica per i dipendenti di cardiologia I ed ostetricia e ginecologia e meno critica per quelli dei reparti ematologia I, malattie infettive, medicina trasfusionale e neonatologia.

- Per quanto riguarda la prevenzione ( $F=2,504$ ;  $P=0,017$ ), invece, a mostrare le differenze principali sono, da un lato, gli operatori di ostetricia e ginecologia (percezioni più negative) e, dall'altro, quelli di neonatologia. Questa stessa configurazione si presenta anche nel caso della percezione dei dirigenti ( $F=3,134$ ;  $P=0,004$ ).

- In relazione al comfort ( $F=8,258$ ;  $P=0,000$ ) le percezioni più negative sono quelle degli operatori di cardiologia I, ostetricia e ginecologia e pronto soccorso, diversamente da quanto avviene per l'U.O. di ematologia I che mostra punteggi nettamente più elevati.

- Le percezioni dei colleghi ( $F=2,418$ ;  $P=0,021$ ), nel caso di ostetricia e ginecologia, sono nettamente più negative rispetto a quelle di tutti gli altri dipendenti. Lo stesso può essere affermato nel caso degli indicatori positivi ( $F=2,241$ ;  $P=0,032$ ).

- Relativamente all'efficienza ( $F=3,238$ ;  $P=0,003$ ), le percezioni degli operatori dell'U.O. di ostetricia e ginecologia sono più negative rispetto a quelle degli altri e, in particolare, di quelli di neonatologia.

Come atteso, il quadro emerso dall'analisi è alquanto articolato e le differenze rilevate coinvolgono differenti dimensioni. Un dato sembra particolarmente interessante e potrebbe essere tenuto in conto nella progettazione di interventi di miglioramento, la tendenza degli operatori di ostetricia e ginecologia ad esprimere punteggi medi uniformemente più bassi rispetto a tutti gli altri. Da un lato, ciò potrebbe essere considerato un elemento indicante l'esistenza di una situazione prioritaria su cui intervenire; dall'altro, la suddetta tendenza potrebbe anche tradursi in un'indicazione a favore di ulteriori approfondimenti di studio e ricerca. Considerato, poi, che l'altra faccia della medaglia potrebbe essere rappresentata dal reparto di neonatologia (v. le riflessioni

sulle differenze statisticamente significative per U.O. ma anche i dati positivi riscontrati per ostetriche, puericultrici e vigilatrici d'infanzia), sarebbe possibile ipotizzare la realizzazione di un percorso di miglioramento incentrato sulla condivisione e sullo scambio di *best practices*.

Volgendo adesso l'attenzione alle differenze statisticamente significative per dipartimento è opportuno precisare, intanto, che le divisioni considerate nell'analisi sono state le seguenti: medicina, servizi, chirurgia, cardio-polmonare, emergenza-urgenza, servizi amministrativi. Il test dell'ANOVA a una via ha messo in evidenza che le dimensioni interessate sono numerose: stress ( $F=5,351$ ;  $P=0,000$ ), fatica ( $F=13,142$ ;  $P=0,000$ ), conflitto ( $F=4,890$ ;  $P=0,000$ ), isolamento ( $F=2,710$ ;  $P=0,013$ ), disturbi psicosomatici ( $F=2,432$ ;  $P=0,025$ ), percezione dei dirigenti ( $F=7,783$ ;  $P=0,000$ ), equità ( $F=2,224$ ;  $P=0,037$ ), comfort ( $F=2,899$ ;  $P=0,009$ ). Volendo esporre i risultati nel dettaglio è possibile mettere in rilievo quanto segue.

- Rispetto allo stress, i servizi amministrativi hanno ottenuto i punteggi medi più elevati. I punteggi più bassi e, conseguentemente, le percezioni più critiche, sono invece quelle dei dipartimenti chirurgia, emergenza-urgenza e medicina. Gli altri dipartimenti, infine, si collocano su situazioni intermedie.

- Una situazione analoga a quella descritta sopra è stata ottenuta in relazione alle percezioni di fatica: i punteggi più critici sono quelli dei dipartimenti emergenza-urgenza, chirurgia e medicina, quelli meno critici dell'amministrazione.

- Nel caso della gestione della conflittualità le percezioni più problematiche sono quelle associate al dipartimento di chirurgia.

- La dimensione dell'isolamento risulta essere particolarmente critica nel caso dei dipartimenti emergenza-urgenza e cardio-polmonare.

- I disturbi psicosomatici, invece, rappresentano un'area da attenzionare maggiormente nel caso dei servizi amministrativi e dei dipartimenti servizi e chirurgia. Questa dimensione, invece, sembra essere meno preoccupante in relazione all'emergenza-urgenza.

- La percezione dei dirigenti risulta essere maggiormente critica nel caso del dipartimento di chirurgia e meno in quello dei servizi.

- In relazione all'equità, rispetto agli altri dipartimenti, le percezioni più positive sono associate ai dipartimenti servizi, cardio-polmonare ed emergenza-urgenza.

- Servizi amministrativi e cardio-polmonare hanno percezioni meno positive circa il comfort rispetto agli altri dipartimenti.

Per concludere, quindi, è possibile affermare che, considerando come variabile indipendente il dipartimento di appartenenza, i risultati dell'analisi della varianza non

sembrano mettere in evidenza, almeno in maniera netta, l'esistenza di priorità di intervento. Un simile elemento, non riscontrato nel caso dell'U.O., potrebbe indicare che l'entità "dipartimento" non ha forse particolarmente salienza nella determinazione delle percezioni di salute organizzativa. Più semplicemente, comunque, in maniera alternativa, si potrebbe concludere per una situazione sfaccettata in cui intervenire prioritariamente su alcune dimensioni della salute organizzativa in certi dipartimenti e su altre aree negli altri.

### *2.2.8 Un ulteriore approfondimento dei dati raccolti con il MOHQ: suggerimenti di miglioramento e commenti liberi*

Delineata la situazione generale che emerge grazie al calcolo dei punteggi medi per dimensione della salute organizzativa ed elencate le principali differenze statisticamente significative tra sottogruppi di dipendenti, può adesso essere opportuno presentare rapidamente le proposte di miglioramento organizzativo avanzate dai partecipanti alla ricerca. Una delle domande del MOHQ, infatti, richiedeva ai dipendenti coinvolti di indicare, tra quelle proposte, le cose più urgenti da migliorare nella propria organizzazione. Era possibile scegliere al massimo tre risposte tra quelle riportate o fornire una indicazione diversa scegliendo l'opzione "altro" e specificando il proprio pensiero.

Tra le risposte scelte, il 38,1% dei partecipanti ha suggerito la necessità di migliorare la valorizzazione del personale, il 32,1% la confortevolezza dell'ambiente di lavoro e il 30,1% il livello di sicurezza all'interno dell'azienda. Una percentuale sensibilmente inferiore di dipendenti (28,2%) ha indicato l'importanza di migliorare il sistema di distribuzione degli incentivi e, percentuali via via più basse, i sistemi di valutazione del personale (20,3%), la struttura organizzativa o i processi di lavoro (17%), la chiarezza degli obiettivi e dei compiti (15,8%), i rapporti con i superiori (12,6%), la formazione e l'aggiornamento del personale (12,3%), la circolazione e la chiarezza delle informazioni (10,5%), i rapporti con gli utenti (10,2%), i rapporti tra le UU.OO. (9,3%) e i rapporti tra colleghi (8,8%).

Queste indicazioni confermano sostanzialmente il quadro già descritto a partire dai punteggi medi ottenuti dalle diverse dimensioni della salute organizzativa: se si considera che tra le opzioni di risposta alla domanda sulle priorità di intervento non erano contemplate le dimensioni della fatica e dello stress e, allo stesso tempo, che diverse modalità di risposta fanno riferimento all'equità organizzativa (distribuzione degli incentivi, sistema di valutazione del personale, valorizzazione del personale) le aree che vengono indicate come quelle su cui intervenire prioritariamente al fine di apportare dei miglioramenti sono le stesse che hanno ottenuto i punteggi medi più bassi.

Dei 782 dipendenti che hanno compilato il questionario, ben 220 (28%) hanno espresso un commento libero e lo spazio apposito riportato alla fine delle domande è diventato il “luogo” in cui esprimere apprezzamenti o critiche rispetto all’iniziativa, suggerimenti di miglioramento, denunce, speranze. L’analisi qualitativa effettuata, di tipo carta e matita, ha permesso di evidenziare diversi aspetti che verranno sinteticamente esposti per punti di seguito.

- I dubbi circa la portata reale delle conseguenze dell’iniziativa (e delle esperienze di formazione in genere) si sono accompagnati agli apprezzamenti per la stessa ed alla fiducia che da essa possano scaturire importanti interventi di miglioramento.

- Numerosi commenti hanno permesso di evidenziare una generale tendenza ad attribuire la responsabilità degli aspetti riconosciuti come negativi ai vertici dell’azienda.

- Gli operatori hanno dichiarato di provare uno scarso senso di appartenenza all’azienda nel caso in cui la si identifichi con le linee di azione e con l’orientamento della dirigenza. Diverso è il sentimento di appartenenza se, invece, si guarda al gruppo di lavoro del quale si fa parte o al valore sociale e ai riconoscimenti che all’azienda provengono dalla comunità.

- In una serie cospicua di interventi viene tirato in gioco l’utente e la sua salute. Grazie all’affermazione che benessere dell’operatore e qualità delle cure vanno di pari passo, infatti, emerge una forte e condivisa istanza di miglioramento da tradursi in interventi realizzabili a diversi livelli: dalle politiche dell’azienda e dai suoi obiettivi all’incremento delle risorse umane e materiali, da migliori strategie di gestione del personale a locali più funzionali ed attrezzature più moderne.

- Diversi commenti sono da intendersi come espressione di denuncia rispetto alla tematica del clientelismo, molto avvertita ma poco attenzionata dal questionario per ovvi motivi. Anche in questo caso l’attribuzione di “colpevolezza” è fatta ricadere sui vertici aziendali che, ritenuti essere stati nominati loro stessi grazie a dinamiche clientelari, arrecano un danno all’immagine dell’azienda e ne determinano un crollo dei livelli qualitativi continuando ad alimentare lo stesso sistema: ad essere assunti sono gli amici degli amici, operatori spesso incompetenti che, poiché godono di una protezione dall’alto, possono permettersi di non lavorare a discapito dei colleghi.

- Lo spazio è stato spesso utilizzato per esprimere idee rispetto a priorità di miglioramento. I suggerimenti più gettonati invocano un adeguamento delle strutture (anche in termini di organizzazione spaziale dei locali o di conformità alle norme di sicurezza), un incremento delle unità di personale così da ridurre i carichi di lavoro, un aumento degli investimenti economici in dispositivi terapeutici ed altri materiali.

- In diversi commenti è stata sottolineata la rilevanza di problematiche relative a stress e *burnout* e, in merito, sono state individuate anche delle possibili soluzioni che si potrebbero tradurre, secondo gli operatori, in una più diffusa presenza di psicologi in reparto. A parte i rari casi in cui si invocano veri e propri interventi psicoterapeutici individuali, ben più numerose sono le richieste di realizzazione di gruppi di discussione ed elaborazione su tematiche ritenute rilevanti.

- Alcuni operatori, per concludere, hanno voluto sottolineare la mancanza di comunicazione e di informazione a diversi livelli, dalla carente individuazione ed esplicitazione degli obiettivi aziendali ai tentativi di occultamento delle procedure grazie alle quali vedere garantiti alcuni diritti di fondo.

### 2.2.9 Risultati: l'analisi dei trascritti dei focus group

Il presente paragrafo è dedicato all'esposizione dei principali risultati ottenuti grazie all'analisi dei trascritti dei *focus group* realizzata grazie al supporto del *software* T-Lab<sup>21</sup> (Lancia, 2004). Il *corpus* testuale sottoposto ad analisi, nel dettaglio, era costituito dalle trascrizioni letterali di 8 discussioni tra le 17 condotte dalla scrivente<sup>22</sup>, quelle rispetto alle quali era stata ottenuta l'autorizzazione alla registrazione audio, generalmente vissuta come superflua oltre che intrusiva e potenzialmente pericolosa. Diffusa ed esplicitata verbalmente, in effetti, la paura di poter essere riconosciuti dai vertici aziendali e di trovarsi, conseguentemente, in una situazione scomoda in cui essere esposti a possibili ritorsioni per quello che si era affermato. La scelta, in merito, è stata quella di utilizzare il registratore solo nei casi in cui tutti i partecipanti alla discussione fossero pienamente d'accordo e dopo aver assicurato e garantito che i dati sarebbero comunque stati trattati in maniera aggregata e non sarebbe stata mantenuta traccia di chi avesse detto cosa.

---

<sup>21</sup> Versione 4.0

<sup>22</sup> È opportuno precisare che sono stati complessivamente realizzati 72 *focus group* condotti da facilitatori diversi. La scelta di inserire nell'analisi solo le trascrizioni dei gruppi in cui io sono stata facilitatrice è stata dettata sia da una ragione pratica, sia da una scelta. In effetti, oltre a non disporre delle trascrizioni delle discussioni condotte dai colleghi, è stato anche ritenuto opportuno realizzare le analisi a partire da materiale raccolto in condizioni quanto più possibile "controllate" (stesso facilitatore, stessa scaletta, stesso stile di conduzione). È evidente che le informazioni così raccolte rappresentano solo uno spaccato della realtà organizzativa oggetto di interesse, quello che è stato possibile cogliere da uno specifico punto di osservazione. Sarebbe stato certamente preferibile realizzare l'analisi sui trascritti nel loro complesso o su un campione di discussioni estratto casualmente dal totale delle registrazioni a disposizione. A margine, comunque, è anche possibile rilevare che, sia il confronto con gli altri conduttori, sia quello tra gruppi di discussione riuniti in plenaria alla fine della giornata formativa, ha sostanzialmente fatto emergere una serie di dati ed elementi che testimoniano come il quadro emerso dall'analisi dei trascritti inclusi nell'analisi possa essere ritenuto una rappresentazione abbastanza fedele del contesto organizzativo studiato.

Trascritte parola per parola le discussioni, quindi, sono state condotte diverse operazioni preliminari di preparazione del *corpus* testuale importato in T-Lab e da sottoporre ad analisi: al controllo dei poliformi ed alla disambiguazione<sup>23</sup> degli omografi, sono seguite l'individuazione di forme e lemmi<sup>24</sup> e la personalizzazione del dizionario<sup>25</sup>.

Successivamente, è stata selezionata la tipologia di analisi da applicare privilegiando tra le differenti possibilità offerte da T-Lab, uno strumento il cui *output* potesse essere facilmente comprensibile anche ai non addetti ai lavori in vista della condivisione dei risultati con i partecipanti. In questa direzione la scelta è caduta su Tipologie di contesti elementari, una procedura di analisi che, attraverso numerosi passaggi, consente di organizzare una rappresentazione sintetica dei contenuti affrontati attraverso l'individuazione di alcuni *cluster* che possono essere descritti come raggruppamenti di frasi che si riferiscono ad argomenti omogenei. Ciascun *cluster*, inoltre, può essere descritto attraverso le variabili e le unità lessicali che risultano essere tipiche dei contesti elementari che lo costituiscono (Lancia, 2004).

Nel nostro caso, quindi, l'analisi ha portato all'individuazione di 5 cluster (Grafico 2.1)<sup>26</sup> che, come si può evidenziare grazie al dendrogramma (Grafico 2.2), presentano relazioni più o meno strette. In modo particolare, se il primo ed il secondo cluster sembrano rappresentare due linee autonome, gli altri presentano una relazione di parentela più stretta, evidenza che viene confermata se si considerano le prime 10 parole caratteristiche di ogni raggruppamento (Tab. 2.2) e i primi contesti elementari selezionati dal *software* che non vengono qui riportati per motivi di spazio.

In effetti, se il primo e il secondo *cluster* affrontano tematiche differenziate, gli altri tre

---

<sup>23</sup> Il controllo dei poliformi consente a T-Lab di rilevare insiemi di parole che hanno valenza semantica unica quali, per esempio, "unità operativa", "gruppo di lavoro", "azienda ospedaliera", eccetera... La disambiguazione degli omografi, invece, permette di segnalare tutti quei casi in cui parole che presentano la stessa struttura grafica hanno significati differenti in relazione al loro contesto semantico. Anche in questo caso è possibile fare un esempio considerando la parola "personale": essa può essere utilizzata come aggettivo o sostantivo indicando rispettivamente qualcosa che appartiene o è associato ad una specifica persona ovvero l'insieme dei dipendenti di un'organizzazione.

<sup>24</sup> Per lemma si intende un insieme di parole con la stessa radice lessicale (o lessema) che appartengono alla stessa categoria grammaticale (verbo, aggettivo, ecc...). Per forma si intende invece la trascrizione delle unità lessicali (singole parole, lessie o poliformi) che, dopo essere raggruppate dal programma, vengono classificate ed associate ai diversi lemmi presenti nel testo.

<sup>25</sup> La personalizzazione del dizionario ha permesso di ricondurre, qualora sia stato ritenuto opportuno, forme distinte ad un unico lemma. Per maggiore chiarezza è possibile ricordare che soggetti diversi possono utilizzare parole differenti con la stessa valenza così che può essere opportuno ricondurre forme distinte ad un unico lemma. Potrebbe essere il caso, per esempio, della riduzione delle forme "patologia", "malattia", "problema di salute", "disturbo medico" all'unico lemma "patologia" o "malattia".

<sup>26</sup> Il primo *cluster* raggruppa il 20,76% dei contesti elementari, il secondo il 36,46%, il terzo il 17,47%, il quarto il 7,59% e il quinto il 17,72%.

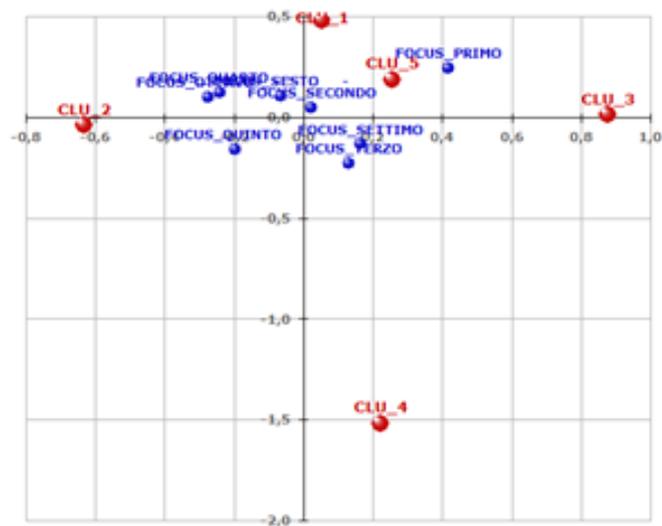
sembrano essere accomunati da una prevalente attenzione rispetto alla problematica della qualità del servizio che viene considerata strettamente attinente a quella della salute organizzativa, così che sembra emergere con forza l'idea che in assenza di condizioni capaci di garantire certi standard qualitativi non ci possa essere benessere in azienda e viceversa. Ciò viene affermato chiaramente nell'ambito dei contesti elementari che costituiscono il terzo *cluster* con i partecipanti che, individuati come punti di forza dell'azienda gli aspetti che ne fanno un ospedale capace di offrire un servizio di qualità, li designano come quelli da cui partire al fine di migliorare lo stato di salute della loro organizzazione nell'ambito di un processo che, superata la dimensione della semplice lamentela, si basi sulla responsabilizzazione di ognuno e sul suo impegno verso il raggiungimento di obiettivi concreti stabiliti dai gruppi di lavoro. Diversa l'attenzione prestata al tema della qualità nel caso del quarto *cluster*: in una forte dimensione di critica della situazione attuale del proprio e degli altri ospedali italiani vengono contrapposte due dimensioni prospettate come incompatibili, quelle della qualità e della quantità. L'introduzione dei DRG (*Diagnosis related group*)<sup>27</sup>, la riduzione di risorse materiali ed umane, la necessità di confrontarsi con tempi sempre più stretti sono ritenuti essere fattori di dequalificazione del servizio ma anche cause di frustrazione e malessere per gli operatori. Rispetto agli altri due, ancora, il quinto *cluster* si concentra in misura maggiore sui sentimenti di soddisfazione/insoddisfazione: gli operatori sono soddisfatti e percepiscono conseguentemente che la loro azienda è in buona salute quando si trovano a lavorare in situazioni che lasciano un certo margine di autonomia al singolo o al gruppo di lavoro nel gestire le proprie attività e nel darsi delle regole, condizione che rende più semplice la "gestione" del paziente anche nelle situazioni più difficili e facilita la mobilitazione di idee, capacità e risorse che possono fare la qualità del servizio e la soddisfazione dell'utente. In questo quadro il primo *cluster* raccoglie contesti elementari che pongono all'attenzione il problema della definizione dei ruoli e della loro integrazione: da una parte si può evincere la difficoltà di lavorare in un contesto in cui le differenze tra figure professionali sono percepite come inesistenti e, dall'altra, quella di gestire relazioni professionali che, differentemente dal passato in cui si era una grande famiglia e il proprio lavoro veniva svolto con coscienza, sembrano non lasciare spazio a nessuna collaborazione

---

<sup>27</sup> Il *Diagnosis Related Group* o Raggruppamento Omogeneo di Diagnosi è uno strumento che consente di inserire all'interno di gruppi omogenei, sulla base di un criterio relativo alle risorse economiche impiegate, i pazienti dimessi da un ospedale dopo un ricovero in *day hospital* o in degenza ordinaria. Le finalità fondamentali di questo sistema sono relative al controllo ed al contenimento della spesa sanitaria.

e mettere spesso in parentesi il rispetto dell'altro non considerandone, per esempio, l'anzianità o il genere di appartenenza. Il secondo *cluster*, infine, sul *leit motiv* della differenza tra nord e sud o tra l'azienda di appartenenza e le altre, raccoglie l'insoddisfazione per condizioni che, a causa di carenza di fondi e risorse, penalizzano operatori che denunciano uno stato in cui all'eccessiva responsabilità richiesta non corrispondono trattamenti economici soddisfacenti.

Riassumendo quanto detto, è possibile concludere che, per la comunità professionale di riferimento, le rappresentazioni della salute organizzativa sembrano articolarsi lungo alcune direttrici di fondo: da un lato, considerando variabili strutturali o psicologiche, vengono enfatizzate le relazioni tra benessere organizzativo, qualità, soddisfazione degli utenti, gratificazione o frustrazione degli operatori; dall'altro, facendo più propriamente riferimento al versante dell'intervento sulla salute organizzativa, vengono avanzate delle proposte di cambiamento diversamente connotate a seconda della minore o maggiore attribuzione di responsabilità ai singoli e ai gruppi di lavoro piuttosto che ai vertici organizzativi e a seconda di una diversa percezione dello stato di salute dell'azienda e dei limiti e delle possibilità rese disponibili nel contesto di riferimento.



*Grafico 2.1 – Distribuzione in un piano cartesiano dei cluster e delle variabili impiegate nell'analisi. Le variabili sono riportate in blu mentre i cluster in rosso. La concentrazione delle variabili intorno all'origine degli assi indica la presenza di differenziazioni solo lievi tra le rappresentazioni della salute organizzativa espresse nell'ambito degli otto focus group realizzati.*

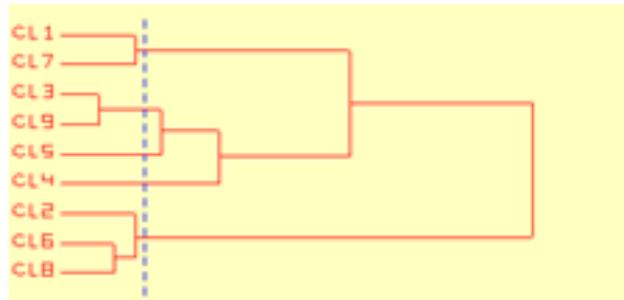


Grafico 2.2 – Dendrogramma.

Cluster N. 1	$\chi^2$	Cluster N. 2	$\chi^2$	Cluster N. 3	$\chi^2$	Cluster N. 4	$\chi^2$	Cluster N. 5	$\chi^2$
Rispetto_sost	39,16	Stipendio_sost	23,41	Responsabile	23,02	Qualità	144,79	Gestire	19,11
Collaborazione	19,33	Diverso	21,84	Raggiungere	23,02	Bastare	30,29	Capacità	13,47
Soddisfazione	16,71	Sud	16,75	Punto_di_forza	22,21	Drg	26,16	Difficile	9,09
Gratificazione	15,85	Malato	15,55	Obiettivo	20,40	Tempo	23,22	Lavoro_sost	8,14
Periodo	15,42	Normale	10,93	Gruppo	20,40	Risparmiare	15,61	Peggior	7,59
Servizio	14,60	Facile	10,62	Presente	18,74	Frustrazione	10,35	Idea	7,59
Vecchio	12,64	Svolgere	10,62	Percepire	18,33	Giusto	8,69	Sala_operatoria	7,45
Famiglia	11,79	Nord	10,23	Lamentare	13,91	Chiaro	7,57	Unità_operativa	7,17
Medicina	7,80	Aumentare	9,18	Migliorare	10,78	Carenza	5,15	Sapere_verb	6,28
Coscienza	5,73	Mancanza	9,18	Partire	9,26	Positivo	4,59	Regole	6,28

Tabella 2.2- Parole significative per cluster con relativi valori degli indici di associazione ( $\chi^2$  quadrato).

### 2.2.10 Un approfondimento di ricerca: quali relazioni tra salute organizzativa percepita dagli operatori e qualità percepita dai pazienti?

Come rilevato sopra, l'analisi dei trascritti dei *focus group* ha messo in evidenza, accanto ad altri aspetti, che le rappresentazioni della salute organizzativa della comunità professionale che ha partecipato alla ricerca-intervento sono tali da sottolineare con forza come benessere organizzativo, qualità del servizio e qualità percepita dall'utente siano dimensioni della qualità della vita lavorativa strettamente legate: in assenza di ottimali livelli di benessere il prezzo

maggior sembrerebbe essere pagato dal paziente in termini di assistenza più scadente e di una sua conseguente insoddisfazione.

A partire da questa considerazione, quindi, abbiamo ritenuto interessante ed opportuno avviare un approfondimento sulla possibilità di rilevare delle relazioni tra le percezioni degli operatori circa la salute organizzativa dell'azienda e le valutazioni espresse dai pazienti in termini di qualità percepita del servizio. Del resto, oltre a costituire una questione di un certo interesse scientifico scarsamente attenzionata nell'ambito della letteratura sull'argomento, la problematica merita un approfondimento anche perché sembra essere accertata l'influenza della *patient satisfaction* su *adherence* e *compliance* (Wahl, et al., 2005) e, quindi, sul successo delle terapie in termini di facilità di guarigione e di riduzione dei tempi di malattia.

Proprio per questi motivi, quindi, si è deciso di valutare, considerando alcuni dei dipartimenti coinvolti nell'indagine<sup>28</sup>, come, al variare dei punteggi medi di salute organizzativa lungo le varie dimensioni considerate, variano i punteggi medi ottenuti in relazione alla qualità percepita.

A tal fine sono stati considerati, da un lato, i risultati ottenuti grazie alla somministrazione del MOHQ, e, dall'altro, quelli ricavati grazie alla rilevazione di qualità percepita dai pazienti ricoverati presso l'azienda nel corso del 2009.

L'azienda ospedaliera "V. Cervello", infatti, si è da tempo fatta promotrice di un ampio programma di valutazione della *patient satisfaction*. Grazie al coinvolgimento di un gruppo di lavoro multiprofessionale costituito da operatori dell'azienda, nelle varie qualifiche e ruoli, e delle Associazioni di Volontariato, in primo luogo del Tribunale per i Diritti del Malato, è stato intrapreso un percorso mirato all'individuazione del *core service* e, soprattutto, dei *peripheral service* dell'ospedale. Per il raggiungimento di tale obiettivo sono stati realizzati svariati *focus group* grazie ai quali sono state individuate le aree da analizzare nell'indagine e si è pervenuti alla stesura del piano del questionario ed alla sua elaborazione. Nel dettaglio, considerati i diversi processi di flusso esistenti in ospedale (Øvretveit, 1996), sono stati elaborati tre distinti questionari relativi alle diverse attività/prestazioni rivolte ai pazienti ambulatoriali, ricoverati in *day-hospital* e in degenza ordinaria. Come anticipato, nel presente contributo verranno in modo particolare presi in considerazione i dati raccolti con l'ultimo tipo di questionario che risulta essere costituito da 5 *item* che richiedono ai partecipanti di fornire indicazioni di tipo socio-anagrafico; 2 *item* relativi alla persona che ha ricevuto il paziente al momento del suo arrivo in reparto e alle informazioni ricevute; 14 *item* che richiedono una valutazione su scala a 4 punti di aspetti relativi alla disponibilità di medici ed infermieri, al comfort degli arredi, alla

---

<sup>28</sup> Chirurgia, Medicina, Cardio-polmonare, Emergenza-urgenza.

pulizia degli ambienti, all'organizzazione del lavoro in reparto; 2 *item* di tipo dicotomico su temperatura ed illuminazione degli ambienti; 4 *item* sulla prontezza di risposta di medici e infermieri rispetto alle richieste dei pazienti che richiedono una stima del tempo di attesa; 1 *item* di valutazione complessiva del reparto che richiede una risposta su scala a 5 punti; 1 *item* conclusivo richiedente un suggerimento libero per il miglioramento della qualità.

Precisando che il presente contributo non intende fornire informazioni dettagliate relative a tutti i risultati della rilevazione di *patient satisfaction*, è intanto possibile mettere in evidenza che, al fine di ottenere informazioni più sintetiche, è stata realizzata un'analisi fattoriale<sup>29</sup> dei dati raccolti (N=1246) che ha consentito di individuare tre dimensioni che fanno riferimento alla qualità relazionale, organizzativa e al comfort degli ambienti. Nel prosieguo, quindi, i commenti avanzati saranno riferiti ai suddetti fattori e, accanto ad essi, alle valutazioni espresse rispetto al giudizio complessivo del paziente che è stato rilevato, come anticipato, grazie ad una delle domande del questionario.

Un primo dato che può essere messo in evidenza è quello relativo ai valori medi ottenuti lungo le varie dimensioni della qualità percepita nei diversi dipartimenti coinvolti dalla rilevazione. Come è mostrato dai grafici sottostanti (Grafici 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 e 2.7), i punteggi medi rilevati si differenziano da dipartimento a dipartimento ed è possibile sottolineare che, in tutti e quattro i casi, i punteggi più elevati sono stati rilevati nelle divisioni Cardio-polmonare e Medicina e i più bassi in Chirurgia e in Emergenza-urgenza. Questo dato, evidente a livello grafico, è stato confermato dall'ANOVA *one way* e il confronto delle medie e il test *post hoc* applicato (test di Duncan) hanno consentito di concludere che:

- rispetto a comfort, qualità relazionale ed organizzativa, i dipartimenti si dividono in due gruppi di cui Medicina e Cardio-polmonare sono associate ai punteggi più elevati, Chirurgia ed Emergenza a quelli più bassi;

- rispetto alla valutazione complessiva, Emergenza riporta punteggi più bassi di Chirurgia ed entrambi questi dipartimenti sono associati a punteggi ancora meno elevati di Medicina e Cardio-polmonare.

Passando adesso alle variazioni dei punteggi medi di qualità percepita al variare di quelli delle dimensioni della salute organizzativa, relazione questa che rappresenta il vero *focus* della presente riflessione, le conclusioni cui siamo pervenuti grazie all'ANOVA *one way* e che riferiamo rispetto alle sole differenze statisticamente significative, possono essere brevemente così riassunte:

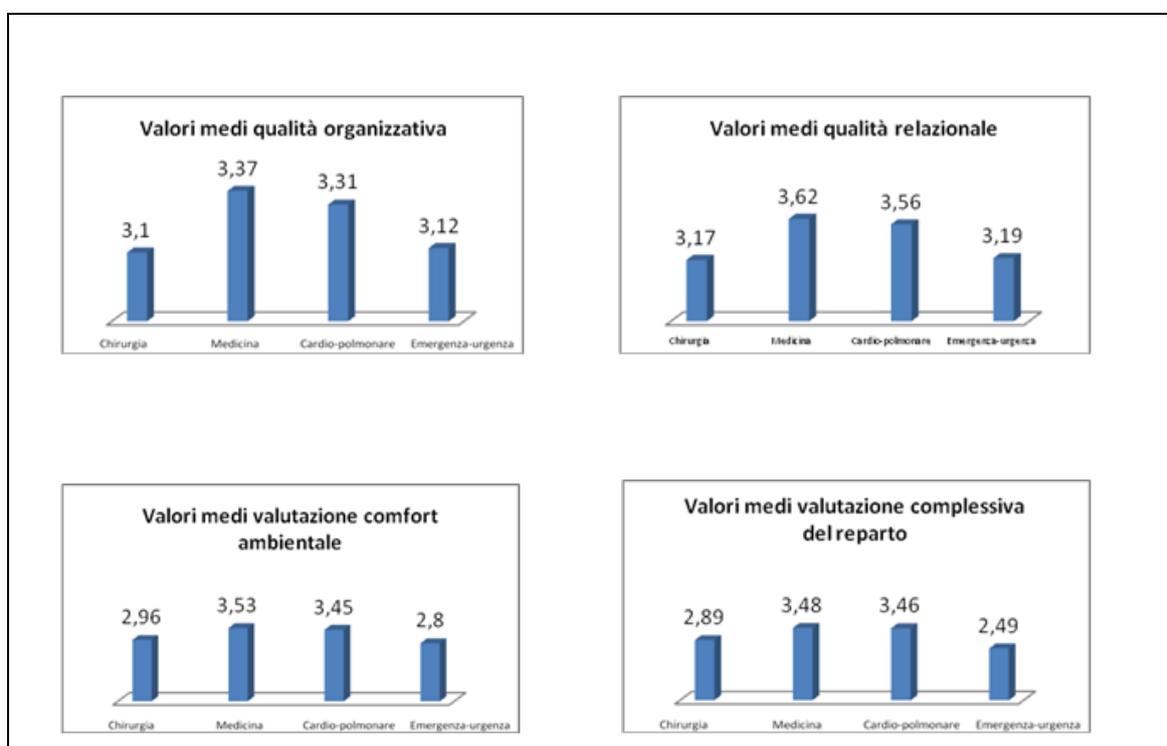
---

<sup>29</sup> L'analisi fattoriale è stata condotta secondo il metodo degli assi principali con rotazione promax.

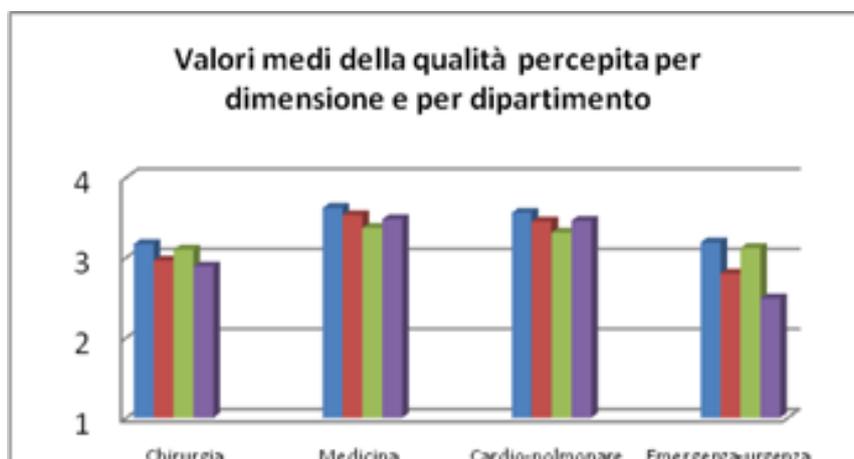
- A percezioni più positive degli operatori rispetto ad alcune dimensioni della salute organizzativa (percezione dei colleghi, percezione dei dirigenti, conflitto, fatica, indicatori negativi e disturbi psicofisici) corrispondono valutazioni più positive rispetto alla qualità percepita dagli utenti;

- le altre dimensioni della salute organizzativa sembrano essere meno discriminanti;

- nel caso delle dimensioni Disturbi psicosomatici e Indicatori negativi il Dipartimento Emergenza-Urgenza presenta una configurazione sui generis dell'andamento dei punteggi di qualità percepita (cfr. Grafici 2.8 e 2.9) che, rispetto a tutte le aree considerate, al crescere dei punteggi delle due dimensioni della salute organizzativa prima crescono e poi decrescono.



Grafici da 2.3 a 2.6 (in senso orario) – Valori medi per dimensione di qualità percepita dai pazienti.



Legenda:

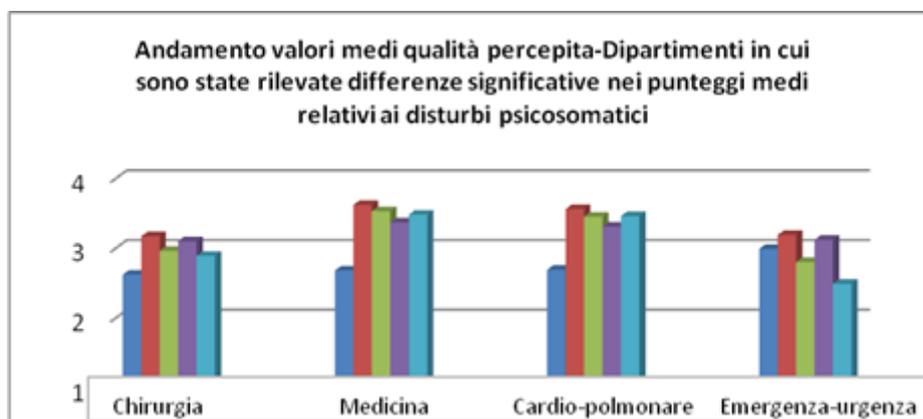
Colonna azzurra: Qualità relazionale;

Colonna rossa: Comfort;

Colonna verde: Qualità organizzativa;

Colonna viola: Valutazione complessiva

Grafico 2.7 – Confronto valori medi dimensioni di qualità percepita per dipartimento.



Legenda:

Colonna blu: Disturbi psicosomatici

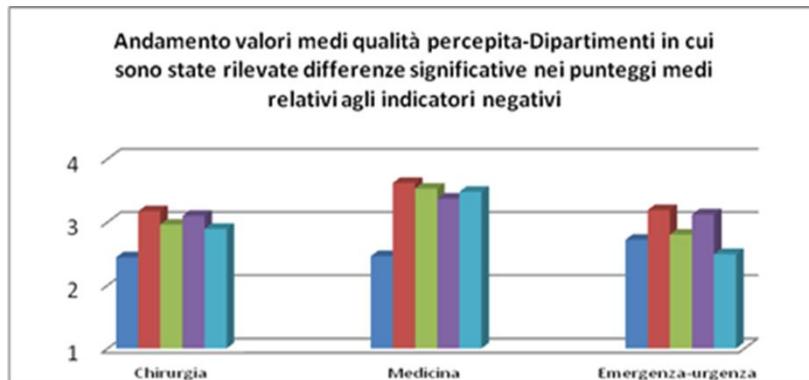
Colonna rossa: Qualità relazionale

Colonna verde: Comfort

Colonna viola: qualità organizzativa

Colonna azzurra: valutazione complessiva esperienza ricovero

Grafico 2.8 – Andamento dei valori medi delle dimensioni di qualità percepita al variare dei punteggi medi relativi alle percezioni di salute organizzativa.



*Legenda:*

*Colonna blu: Disturbi psicosomatici*

*Colonna rossa: Qualità relazionale*

*Colonna verde: Comfort*

*Colonna viola: qualità organizzativa*

*Colonna azzurra: valutazione complessiva esperienza ricovero*

*Grafico 2.9 – Andamento dei valori medi delle dimensioni di qualità percepita al variare dei punteggi medi relativi alle percezioni di salute organizzativa.*

A questo punto, è possibile avanzare alcune considerazioni conclusive precisando la necessità di realizzare indagini ed analisi statistiche più articolate e ribadendo che i risultati ottenuti descrivono la realtà di un dato contesto organizzativo e possono quindi fornire delle indicazioni che hanno valore relativo, che possono essere considerate poco generalizzabili ma che possono comunque fornire importanti informazioni operative in relazione alle possibilità di leggere le specificità dell'azienda ospedaliera considerata e di progettare un cambiamento che risulti essere sensato per i soggetti coinvolti. Una ulteriore precisazione da avanzare, inoltre, è relativa al fatto che, sebbene sia stato illustrato l'andamento delle valutazioni sulla qualità percepita del paziente al variare dei punteggi medi associati alle diverse dimensioni della salute organizzativa, non è ovviamente possibile parlare di una relazione di causalità tra le due variabili attenzionate e le considerazioni svolte, quindi, non devono essere lette in questi termini.

Precisato ciò, una delle conclusioni che è possibile trarre sembrerebbe prospettare la possibilità di individuare una relazione tra percezioni di salute organizzativa degli operatori e percezioni di qualità dei pazienti. Come già rilevato, la suddetta relazione sembrerebbe essere tale che, a percezioni più positive degli operatori rispetto ad alcune dimensioni della salute

organizzativa (percezione dei colleghi, dei dirigenti, del conflitto, della fatica, indicatori negativi e disturbi psicosomatici) corrisponderebbero valutazioni più positive rispetto alla qualità percepita dagli utenti. Il tipo di analisi realizzate, comunque, non consente di pervenire a nessuna conclusione definitiva in merito e, piuttosto, lascia emergere interrogativi ed apre spazi di ulteriore approfondimento come nel caso delle peculiarità presentate dal Dipartimento di Emergenza-urgenza che potrebbero essere ulteriormente analizzate focalizzandosi prevalentemente sulle sue specificità in termini di tipologia e organizzazione interna del lavoro e su quelle del vissuto di una tipologia di paziente indubbiamente “diversa” dalle altre.

I prossimi passi della ricerca, quindi, potrebbero essere volti all’approfondimento delle problematiche emerse grazie a metodologie qualitative che possano contribuire a precisare il senso dei dati emersi fornendo indicazioni alla loro interpretazione. Nel dettaglio sarebbe possibile pensare alla realizzazione, da un lato, di interviste semi-strutturate con operatori e pazienti e, dall’altro, di *focus* non strutturati coinvolgenti diversi gruppi omogenei di operatori appartenenti ai vari dipartimenti interessati. Lo stimolo per l’avvio della discussione, in questo secondo caso, potrebbe essere rappresentato proprio da una sintetica presentazione dei risultati appena discussi. In entrambi i casi, l’analisi dei trascritti dovrebbe essere mirata, in un’ottica di triangolazione metodologica, alla valutazione delle ipotesi interpretative avanzate in questa sede oltre che all’individuazione di possibili interventi di miglioramento sia sul versante della qualità percepita, sia su quello della salute organizzativa.

Tutti questi possibili sviluppi, comunque, dovrebbero essere dettati dal dato forse più importante emerso dalle analisi appena descritte: la complessità dei fenomeni e delle relazioni indagati non consente certo di pensare a letture basate su modelli di tipo lineare che rischiano in maniera inevitabile di presentarsi come eccessivamente riduttivi e semplicistici.

### *2.2.11 Conclusioni*

La necessaria conclusione di quanto indicato nei precedenti sotto-paragrafi dovrebbe essere la presentazione di alcuni possibili percorsi di miglioramento che, a partire dai dati ottenuti ed ampiamente descritti, se non già realizzati, dovrebbero almeno essere ipotizzati.

In effetti, diversi possibili interventi sono stati prospettati nei *report* stilati per la dirigenza e ad uso del gruppo di ricerca. Per completezza espositiva essi vengono anche riportati nella scheda a p. 90. Come anticipato in apertura di capitolo, però, le condizioni attuali dell’azienda ospedaliera “V. Cervello” sono profondamente diverse da quelle caratterizzanti la fase di contatto e le prime tappe della ricerca-intervento: a causa dei cambiamenti organizzativi

introdotti a livello centrale lo scenario della ricerca-intervento è notevolmente cambiato fino a rendere i dati raccolti una semplice fotografia di una realtà che oggi è diversa e rispetto alla quale è stato difficile anche pensare a quelle modalità di condivisione dei risultati che, avendo adottato una prospettiva partecipativa, sono sempre state considerate una priorità imprescindibile.

Negli ultimi mesi i principali nodi problematici da gestire sono stati quelli del significato del lavoro ad oggi realizzato e dei possibili significati da costruire rispetto ad esso ed alle sue potenziali fasi future. Se a contrapporsi dialetticamente sono state la prospettiva di azzerare tutto il percorso per ricominciare da zero e quella di trovare possibili modalità di impiego delle informazioni già raccolte, la sintesi di questo processo di riflessione è stata infine individuata in una modalità di restituzione dei dati che, allo stesso tempo, desse un rimando agli operatori già coinvolti e rappresentasse un nuovo inizio per gli altri e per lo stesso processo di ricerca-intervento.

In quest'ottica, quindi, come già descritto, sono state realizzate due giornate di restituzione dei dati e di presentazione delle iniziative proposte ed in parte intraprese da un gruppo multi-professionale che rappresenta l'estensione dell'originario nucleo di ricerca. Almeno programmaticamente esso si è dato l'obiettivo di lavorare su un "oggetto" che, progressivamente emergente dalle tappe della ricerca-intervento ad oggi realizzate, rappresenta anche il terreno comune su cui si sono incontrati i tre presidi costituenti gli "Ospedali Riuniti", precedenti gruppi di lavoro ed esperienze. L'oggetto in questione può essere ed è stato definito in prima battuta "qualità lavorativa". Esso comprende al suo interno diversi piani e processi di cui benessere organizzativo e qualità percepita rappresentano solo alcuni aspetti accompagnandosi anche alla qualità del servizio intesa in senso lato ed allo stress lavoro-correlato.

Così tratteggiata e significata come nuovo "oggetto di lavoro", la qualità lavorativa ha cominciato a rappresentare il terreno su cui sono state già costruite alcune iniziative future. Tra queste, una rilevazione di stress lavoro-correlato da realizzarsi all'interno di tutte le strutture degli "Ospedali Riuniti" e l'avvio di alcuni gruppi di lavoro sul rischio clinico orientati prevalentemente all'individuazione condivisa di protocolli e procedure.

## Scheda 2.1

### ***Possibili interventi di miglioramento: le nostre ipotesi prima dell'accorpamento aziendale***

I risultati dei dati sia quantitativi che qualitativi convergono sull'indicazione di alcune aree che si presentano come i punti di debolezza del profilo di salute organizzativa dell'azienda ospedaliera "V. Cervello": lo stress, la fatica, l'equità organizzativa, la prevenzione e la sicurezza ed il comfort degli ambienti. Nel dettaglio, se lo *scoring* dei questionari ha permesso di individuare le dimensioni rispetto alle quali i dipendenti percepiscono le principali criticità, l'analisi delle trascrizioni dei *focus* ha permesso l'approfondimento di alcune problematiche consentendo anche di cogliere delle sfaccettature altrimenti difficili da apprezzare. È il caso, per esempio, della difficoltà di integrazione che si riscontra in azienda a diversi livelli (ruoli, UU.OO., dipendenti) e che è emersa prevalentemente nel corso delle discussioni di gruppo sulla salute organizzativa, delle diverse segnalazioni circa la scomodità dell'ubicazione e la scarsa funzionalità di alcuni ambienti e di diverse strutture, del clientelismo diffuso che, oltre ad avere chiare conseguenze a livello di convivenza organizzativa, dal punto di vista dei dipendenti rischierebbe anche di compromettere la qualità dei servizi ai pazienti.

Sul versante dei possibili interventi, si potrebbe opportunamente procedere con l'organizzazione e l'erogazione di alcuni interventi informativi e formativi. Tra i primi, in ambito preventivo e con particolare riferimento ai cosiddetti rischi psicosociali (stress lavoro-correlato, *burnout* e *mobbing*) per esempio, si potrebbe pensare all'organizzazione di giornate di informazione rivolte ai dipendenti durante le quali rilevare anche la presenza di possibili situazioni di rischio cui riservare interventi successivi sul modello del *counselling* individuale e di gruppo e sulla scia delle esperienze di elaborazione del vissuto lavorativo che, lo scorso anno, sono state affidate al servizio di psicologia attivo presso l'ospedale. Sul versante degli interventi formativi, infine, da un lato, potrebbe essere approfondita la tematica della salute organizzativa già affrontata nel corso del precedente anno e, dall'altro, in un'ottica di lavoro psicosociale, dovrebbe essere dedicata attenzione alla formazione al ruolo e alle problematiche di integrazione e convivenza organizzativa cui si è fatto riferimento.

Accanto a ciò non sarebbe da escludere la progettazione di interventi di tipo strutturale volti a migliorare il comfort degli ambienti e la loro funzionalità e, per concludere, la possibilità di studiare, ma su questi aspetti potrebbe concentrarsi uno dei gruppi di miglioramento di cui si è detto e caratterizzato da una equilibrata composizione capace di rappresentare le diverse componenti aziendali, un sistema più appropriato di valutazione del personale e delle prestazioni .

Concludendo è possibile ricordare che gli interventi sinteticamente descritti potrebbero proficuamente tener conto delle indicazioni, in termini, per esempio, di priorità individuate, ricavate grazie all'analisi della varianza e di volta in volta messe in evidenza nel corso dell'esposizione.

## Scheda 2.2

### La salute al lavoro: un approfondimento sulla nascita e lo sviluppo dell'*Organizational Health Psychology*

La ricerca sulla salute al lavoro ha una lunga tradizione iniziata con la nascita della *Health and Munition Workers Committee* nel 1915 in Gran Bretagna (Schaufeli, 2004), ma è solo nel corso degli anni Novanta che essa si è sviluppata come branca autonoma della psicologia (Barling e Griffith, 2003). In quanto disciplina autonoma essa, in accordo con la definizione del *National Institute of Occupational Health Psychology* (NISOH), si occupa delle potenziali applicazioni della psicologia rispetto alla promozione della qualità della vita lavorativa ed alla protezione e promozione di salute, sicurezza, e benessere dei lavoratori<sup>30</sup>. In quanto tale, volendo fornirne una ulteriore definizione, l'OHP è spesso definita come un campo di studio che si focalizza principalmente sulle relazioni dinamiche lavoro-salute. In questa direzione, per esempio, Cox, Baldrsson e Rial-González (2000, p. 101) affermano che "Occupational health as a discipline is often defined in terms of the dynamic relationship between work on the one hand and health on the other. Much of occupational health is focused on the individual, rather than on their employing organizations, and sometimes the term organizational health is used to refer to the healthiness of those organizations. As such it embraces the concern for the interplay between work and health, but in its organizational context".

Riguardo a queste definizioni dell'OHP che, come risulta ovvio, sono relative ad una disciplina ma anche ai suoi oggetti di studio e ai corrispondenti principi-guida teorico-metodologici, è possibile aggiungere alcune precisazioni introdotte da Schaufeli (2004) che possono essere utili a precisare i confini di questo campo di ricerca e la stessa fisionomia della salute organizzativa. In relazione a questi aspetti definitivi, infatti, l'autore ha voluto precisare in primo luogo che, in accordo con la descrizione della salute fornita dalla *World Health Organization* nel 1948, anche nell'ambito dell'OHP non si fa riferimento ad una concezione di salute in quanto assenza di disagio o malattia ma, piuttosto, ad uno stato di pieno benessere fisico, mentale e sociale. In maniera simile, inoltre, parlare di *occupational mental health*, implica considerare allo stesso tempo il benessere affettivo dei lavoratori ma anche gli aspetti cognitivi, motivazionali e comportamentali. In secondo luogo, il campo di interesse dell'OHP non dovrebbe limitarsi al lavoro all'interno delle organizzazioni ma anche rivolgere la propria attenzione alle condizioni di inoccupazione/disoccupazione e all'interfaccia casa-famiglia: "In other words, OHP goes beyond the strictly organisational domain and includes the health effects of non-work as well as the impact of work on others domains of life, an vice versa" (Schaufeli, 2004, p. 503). In terzo luogo, l'autore sottolinea l'opportunità di focalizzarsi su quattro differenti ma strettamente interconnessi livelli di comprensione dei fenomeni oggetto di studio: 1) la posizione lavorativa individuale; 2) l'ambiente di lavoro; 3) l'organizzazione; 4) l'ambiente esterno. L'ultima delle precisazioni di Schaufeli, infine, è relativa al fatto che l'OHP è una disciplina caratterizzata da una doppia anima, scientifica e applicativa, e, in quanto tale, è volta alla comprensione dei processi psicologici che sottostanno ai differenti problemi di cui si occupa e, allo stesso tempo, è orientata al miglioramento della salute occupazionale, della sicurezza e del benessere: "This makes OHP not only an object of scientific discourse, but likewise of societal and political debate. In others words, OHP operates at the intersection of science and society, which means that its future is shaped by both the internal dynamics of science as well as by external developments in the society at large" (Schaufeli, 2004, p. 504).

<sup>30</sup> Consultato sul sito <http://www.cdc.gov/niosh/ohp.html#whatis> nel mese di dicembre 2008.

### Scheda 2.3

#### ***Alcuni elementi di scenario: i principali riferimenti normativi italiani su salute dei lavoratori e benessere organizzativo***

Allo stesso modo in cui sono state fornite alcune indicazioni circa i riferimenti teorico-metodologici che hanno guidato la realizzazione della ricerca-intervento, sembra altrettanto importante fornire qualche elemento di scenario rispetto alla cornice normativa da tenere in considerazione quando si avviano esperienze di ricerca ed interventi focalizzati sulla tematica del benessere organizzativo. Nonostante qualche rimando alla situazione europea, il paragrafo si focalizzerà prevalentemente sui principali provvedimenti normativi varati in Italia nel corso dell'ultimo decennio. Inoltre, sebbene il *focus* sia rappresentato dal benessere organizzativo, verranno anche presentate alcune considerazioni relative alla normativa di riferimento in materia di stress lavoro-correlato: solo in un caso i provvedimenti sinteticamente descritti fanno esplicito riferimento al "benessere organizzativo" poiché nel nostro paese sembra essere dominante la tendenza ad affrontare il tema della salute negli ambienti lavorativi in maniera strettamente legata a quello della sicurezza sul lavoro e, soprattutto, a farlo in un'ottica marcatamente preventiva. In altri termini, insomma, sembra essere ancora poco riconosciuta, almeno a livello legislativo, l'utilità di un orientamento a questi temi fortemente ancorato all'attiva promozione di salute e benessere.

In materia di sicurezza e salute dei lavoratori, quindi, il principale riferimento è senza dubbio il recente Testo Unico sulla sicurezza (D. Lgs. 81/08) che, con le successive integrazioni e modifiche (L. 88/09 e D. Lgs. 106/09) e le linee-guida di riferimento emanate nel corso del 2010 da parte della Commissione Consultiva Permanente per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro (istituita ex D.M. 3 dicembre 2008), ha sostituito la precedente norma in vigore, il D. Lgs. 626/94. Si tratta di provvedimenti che hanno posto l'organizzazione al centro della gestione della sicurezza a partire dal presupposto che le condizioni di rischio per la salute fisica e psichica dei lavoratori, più che in carenze strutturali, possano essere rintracciate nelle scelte organizzative e nella specifica cultura della sicurezza caratterizzante un contesto dato. In linea con questo orientamento di fondo, il tema della prevenzione è stato esteso a comprendere i rischi psicosociali quali stress, *mobbing* e *burnout*. Il riferimento ai rischi psicosociali, in effetti, più che del nuovo Testo Unico, potrebbe essere considerato caratteristico della precedente norma in vigore: la legge 81 fa espressamente riferimento solo alla prevenzione dello stress lavoro-correlato e rimanda, per la sua definizione e la valutazione delle specifiche condizioni di rischio, a quanto previsto dall'Accordo quadro europeo concluso l'8/10/2004 e recepito in Italia il 9/6/2008, documenti che affermano esplicitamente di non occuparsi di violenza, molestie o stress post-traumatico. Nella traduzione quasi letterale dall'inglese della formulazione originaria, l'accordo del 9/6/08 definisce lo stress lavoro-correlato come "una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro." Il documento, inoltre, precisa che esso può potenzialmente riguardare ogni tipologia di attività lavorativa e ogni contesto di lavoro e, proprio per questo, viene affermato che affrontare la problematica dello stress lavoro-correlato può condurre ad una maggiore efficienza e ad un miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori con conseguenti benefici economici e sociali per lavoratori, imprese e comunità.

Se il riferimento ai rischi psicosociali diversi dallo stress è stato eliminato dalla normativa più recente e tuttora in vigore in Italia in materia di sicurezza sul lavoro, nel provvedimento normativo che verrà adesso analizzato, la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni, *mobbing* e *burnout* sono fenomeni ugualmente attenzionati. Emanata il 24/03/04, la direttiva individua il benessere organizzativo come elemento di cambiamento culturale e vuole presentarsi come uno strumento in grado di “sostenere la capacità delle amministrazioni pubbliche di attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per realizzare e mantenere il benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni”. Come viene precisato in un ulteriore passaggio della direttiva, inoltre, dato l’aumento della complessità dei problemi da affrontare, “l’insoddisfazione per gli strumenti tradizionali di gestione del personale è evidente e crescono le esigenze di individuare nuove politiche di sviluppo e di intervento. In un sistema ad alta intensità di lavoro intellettuale, la convivenza organizzativa non può svolgersi soltanto sotto la dimensione del governo gerarchico e delle scansioni procedurali: una variabile altrettanto fondamentale è rappresentata dal sentire individuale e dalle relazioni informali tra le persone che interagiscono nello stesso ambiente di lavoro”. Nel complesso i passi della direttiva appena citati rendono conto di un approccio al benessere organizzativo complesso, che ne riconosce le diverse sfaccettature suggerendo quali sono gli aspetti della vita lavorativa maggiormente interessati e da attenzionare al fine di realizzare una valutazione dello stato di salute dell’organizzazione ed eventuali interventi di miglioramento: caratteristiche degli ambienti di lavoro, circolazione delle informazioni, chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e prassi, riconoscimento e valorizzazione delle competenze, comunicazione, prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali, clima relazionale franco e collaborativo, scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi, giustizia organizzativa, apertura all’innovazione, stress, conflittualità.

Per concludere, infine, può essere ricordato come la direttiva sul miglioramento del benessere sia stata emanata dal Ministro della Funzione Pubblica contestualmente a quella sulla rilevazione della qualità percepita cui si è già fatto cenno. Entrambe fanno spesso riferimento alla volontà di attuare anche per il loro tramite un radicale processo di cambiamento della pubblica amministrazione a testimoniare, almeno sul piano normativo, la volontà di promuovere un approccio olistico nel cui ambito, qualità del servizio, efficacia, efficienza, produttività e benessere lavorativo rappresentino aspetti particolari di una più articolata problematica avente come proprio orizzonte di significato il rinnovamento nell’ottica del miglioramento del servizio e della qualità del lavoro.

### ***2.3 La qualità dell'esperienza universitaria: l'esperienza di alcuni Corsi di Laurea della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Palermo***

Il presente paragrafo, articolato in diversi sotto-paragrafi, descriverà la seconda delle ricerche-intervento che farà da sostegno alle riflessioni di carattere metodologico esposte nel terzo ed ultimo capitolo di questa tesi.

Argomento della trattazione sarà un'esperienza ancora in corso che, coinvolgendo alcuni CdL della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Palermo, ha come proprio oggetto di ricerca e di intervento la qualità dell'esperienza universitaria.

Inizialmente verrà sinteticamente presentata una panoramica dei principali contributi elaborati negli anni sul tema della qualità dei servizi con particolare attenzione sia agli approcci classici, quelli che si sono sviluppati a partire dalle ricerche in ambito produttivo e commerciale, sia ai più recenti apporti di matrice psicosociale.

A seguire, considerando la necessità di fornire una cornice di riferimento il più completa possibile per l'inquadramento della tematica, verranno inoltre forniti alcuni elementi di scenario con la presentazione sia di norme e direttive che sono state emanate sul tema della qualità del servizio in Italia, sia dei processi avviati a livello europeo in relazione alla costituzione di uno spazio dell'istruzione superiore capace di garantire uniformità e standard qualitativi all'interno dei diversi paesi dell'Unione. Riguardo agli ultimi aspetti, in effetti, in accordo con una tendenza generale nel campo della valutazione e del miglioramento della qualità dei servizi, la problematica della qualità dell'Università ha assunto in Italia una certa rilevanza soprattutto sulla spinta delle esperienze realizzate a livello europeo e, in modo particolare, grazie all'esperienza del cosiddetto Processo di Bologna.

Quindi, dopo una breve presentazione dei CdL implicati, saranno illustrate le diverse tappe del percorso di ricerca-intervento e, successivamente, i diversi sotto-paragrafi descriveranno ciascuno le singole fasi del processo precisandone di volta in volta i riferimenti teorico-metodologici fondamentali, gli strumenti utilizzati, i principali risultati e le conclusioni.

A chiusura, infine, verranno presentati i possibili sviluppi della ricerca.

Come nel precedente, anche in questo caso la trattazione cercherà di mettere in rilievo il carattere circolare dei processi avviati co-costruiti a partire dalla relazione dinamica con un preciso contesto di riferimento e con i suoi attori.

### 2.3.1 La qualità dei servizi: dagli approcci classici al contributo dell'approccio psicosociale

L'interesse per la tematica della qualità dell'esperienza universitaria si è progressivamente affermato con la crescita dell'attenzione nei confronti della qualità dei servizi in genere, ragione per cui la descrizione della ricerca-intervento realizzata sarà preceduta da una presentazione dei principali contributi elaborati sull'argomento a partire dalla precisazione che il "problema qualità" è stato originariamente considerato in ambito produttivo e commerciale grazie a una focalizzazione che, dal controllo delle materie prime e del prodotto finito, si è progressivamente spostata al controllo dei processi di produzione in una prospettiva sempre più ampia ed inclusiva.

Si tratta di una serie articolata di cambiamenti che hanno riguardato sia i modi di intendere la qualità sia le procedure utilizzate per il suo controllo e il miglioramento delle produzioni, mutamenti che hanno accompagnato l'evoluzione del mondo del lavoro. Prima dell'avvento della produzione industriale, infatti, il controllo di qualità non esisteva come attività separata dal processo produttivo stesso ed era l'artigiano, nella doppia veste di produttore e controllore, a monitorare il procedere qualitativo della sua opera cercando di rispondere alle esigenze del cliente diretto che aveva commissionato il lavoro: la qualità era assicurata dal rispetto delle norme generali che, stabilite dal maestro e spesso anche fissate per iscritto, venivano fedelmente seguite da manodopera altamente specializzata.

Questo quadro ha cominciato a cambiare con la rivoluzione industriale che, oltre a determinare profondi cambiamenti nell'organizzazione dei processi produttivi, ha portato con sé una più articolata formalizzazione del concetto di qualità: la nascita della produzione di massa, standardizzata ed affidata a manodopera poco specializzata ma meno costosa si è accompagnata al progressivo riconoscimento dell'importanza dei processi di collaudo e di ispezione ed alla loro conseguente diffusione negli anni immediatamente precedenti la prima guerra mondiale. Nel 1917, così, l'espressione *control of quality* (Randford, 1917) è stata utilizzata per la prima volta e nel corso degli anni Venti sono state sviluppate le prime tecniche scientifiche per il controllo di qualità, strumenti che consentivano di stabilire in che percentuale prodotti intermedi e finiti avrebbero potuto non risultare conformi a quanto stabilito da progetto.

Se un concetto di qualità articolato e complesso ha quindi cominciato a delinearsi nell'arco dei primi decenni del secolo scorso, solo tra il 1920 e il 1950 le tecniche di controllo statistico della qualità si sono diffuse ed hanno raggiunto livelli di maggiore scientificità. Progressivamente, inoltre, proprio in questi anni, il controllo è stato esteso

all'intero processo produttivo consentendo di ridurre le verifiche a tappeto sui prodotti finiti e ponendo le premesse per l'affermazione di una prospettiva sistemica sulla qualità basata sul controllo totale. In questo quadro, Feigenbaum (1961) è stato il primo autore a teorizzare un controllo di qualità totale esteso a tutte le attività aziendali e non solo a quelle strettamente finalizzate alla produzione, prospettiva che auspicava la messa in opera di un Sistema della qualità che, ribadendo il ruolo centrale del *management* nel promuovere e nel garantire qualità, fosse basato su un insieme di procedure e su un flusso costante ed integrato di informazioni provenienti dall'esterno ma anche dall'interno dei processi.

Quello appena citato ha rappresentato un contributo importante nel percorso che ha portato alla progressiva affermazione dell'approccio della Qualità Totale, paradigma che si è diffuso grazie ai contributi di tre autori unanimemente riconosciuti come i padri di questa prospettiva, Deming, Ishikawa e Juran (Hackman e Wageman, 1995). Come affermato da Centrone (2004, p. 44) "Proprio dalla cultura dei dati di Deming, dalla convinzione d'Ishikawa, padre dei "Circoli di Qualità", di agire in tutti i settori aziendali, dalla nuova concezione di management di Juran nacque la *moderna teoria* della Qualità Totale".

Il merito di Deming, nel dettaglio, è stato quello di aver introdotto e diffuso l'orientamento scientifico e la cultura dei dati grazie al riconoscimento di tre principi fondamentali al fine di garantire e costruire la qualità (Deming, 1986): approcciarsi ai problemi che possono avere una certa influenza sulla qualità in maniera ragionata e sequenziale seguendo i diversi *step* previsti nell'ambito del modello PCDA (o ciclo di Deming) che, articolato nelle fasi del *plan, check, do, act*, consente di individuare cause ed effetti seguendo un metodo in cui un atteggiamento di monitoraggio ed il *feedback* hanno un ruolo centrale; prevenire e non riparare ponendosi in un'ottica di controllo di processo più che di prodotto; utilizzare la statistica per analizzare i processi aziendali ed i loro *output* così da poter evidenziare dispersione dei dati o conformità.

Juran (1988) ha integrato l'approccio tecnico di Deming ponendo l'attenzione sul *management* e sulla sua responsabilità ed affermando che, se la tecnica ha il suo ruolo, ben più importante è che la cultura dei vertici di un'azienda sia orientata alla qualità.

Al nome di Ishikawa (1992), infine, è legato lo sviluppo dei cosiddetti Circoli della Qualità e della cosiddetta Qualità Totale alla Giapponese, approccio che riconosce la centralità di alcuni processi e di alcuni fattori-chiave tra cui la formazione, il riconoscimento che ogni reparto/ufficio a valle è il proprio cliente, la necessità di ragionare in termini di cause ed effetti secondo quanto previsto dal Diagramma a lisca di pesce (o di

Ishikawa), l'opportunità di creare reti di collaborazione all'interno dell'azienda tra persone diverse.

Le esperienze sinteticamente descritte contribuiscono a precisare la fisionomia generale del modello della Qualità Totale nei primi anni della diffusione in una nazione che ha giocato un ruolo cruciale nella sua affermazione, il Giappone. Almeno in termini generali, però, poco è stato ancora detto circa l'evoluzione di questo modello che, come sostiene Baraldi (1998), ha conosciuto nel corso dei decenni importanti sviluppi e ha proposto modi differenziati di intendere la qualità e di tradurla in pratica. In modo particolare, l'autore ha parlato della possibilità di individuare quattro distinte tappe che, potenzialmente collocabili anche all'interno di momenti storici precisi, hanno enfatizzato la qualità del prodotto, la qualità dell'organizzazione, la qualità come soddisfazione del cliente e la qualità come eccellenza competitiva.

Il primo periodo (anni Cinquanta) è stato segnato da un'idea di qualità prevalentemente focalizzata sul prodotto in termini di conformità rispetto a norme o specifiche di fabbricazione. Al *management* viene riconosciuta la responsabilità di stabilire le caratteristiche qualitative ideali cui il prodotto si deve conformare, e la qualità non è ancora considerata un obiettivo strategico ma semplicemente un mezzo per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda. In questo quadro la qualità del prodotto è garantita da una funzione di *staff* denominata Controllo di Qualità che, responsabile della rilevazione di eventuali difformità tra caratteristiche qualitative dei prodotti e standard e della predisposizione di possibili correttivi, ha la piena responsabilità della qualità del prodotto. Una fase successiva (anni Sessanta-Settanta) ha determinato una rifocalizzazione della questione sulla qualità dell'organizzazione avviando un periodo segnato da una visione dell'azienda come complesso di processi trasversali ed interfunzionali da cui scaturisce un'idea della qualità del prodotto finale come dipendente dalla qualità di ogni singolo processo aziendale i cui risultati inevitabilmente si ripercuotono a cascata su tutti gli altri. Ciò ha contribuito ad evidenziare la necessità di mappare tutti i processi attraverso i quali si realizza una produzione e di definire il peso che ciascuno di essi ha nel determinare la qualità del prodotto finale. In questa fase tutto il personale è coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi fissati dai vertici e la qualità diviene un obiettivo strategico da utilizzare come leva per raggiungere anche altri obiettivi strategici. Il controllo di qualità non può più essere limitato alla fase di ispezione finale ma viene esteso ad ogni processo, principio che ha lasciato intravedere un'alternativa al modello gestionale di tipo taylorista, tipicamente verticale, a favore di un modello orizzontale. Negli anni Ottanta-Novanta, invece, dalla consapevolezza che non sempre la

qualità del prodotto in termini di caratteristiche fisico-tecniche avrebbe potuto tradursi in vantaggio competitivo riscuotendo l'apprezzamento del cliente e garantendo la sopravvivenza dell'azienda stessa, è nata la fase della qualità come *customer satisfaction*. La soddisfazione del cliente, quindi, è diventata l'obiettivo fondamentale dell'organizzazione rivelando la crucialità di cogliere le esigenze degli acquirenti e di soddisfarle offrendo un "in più" inatteso. Rispetto a questa capacità Galgano (1990) ha parlato di qualità latente, aspetto particolarmente importante perché garantisce la fidelizzazione del cliente ma, in potenza, anche l'acquisizione di nuove quote di mercato. La qualità come eccellenza competitiva, infine, ha caratterizzato il periodo più recente in particolare per le aziende che decidono di assumere come proprio obiettivo strategico quello di soddisfare i propri clienti meglio di quanto facciano i concorrenti. Questo ulteriore cambiamento ha determinato uno spostamento di attenzione dai processi interni delle organizzazioni produttive all'ambiente circostante ed alla realtà delle altre aziende. Non a caso uno degli strumenti più importanti nell'ambito di questo approccio è il *benchmarking*, processo che consente di valutare le proprie prestazioni (in termini di qualità di servizi e prodotti) grazie al confronto continuo con le aziende *leader* di un settore dato (Camp, 1991; in Baraldi, 1998).

Il quadro offerto e, soprattutto, la descrizione degli ultimi contributi, rendono conto, nonostante la loro sinteticità, di un processo nel cui ambito il concetto di qualità si è profondamente trasformato nel tempo nella direzione di una sempre maggiore focalizzazione sul controllo dei processi di produzione e in una crescente enfasi, rispetto all'assicurazione di qualità, sul miglioramento continuo di essa. In effetti, come sostiene Powell (1995, p. 16), il *Total Quality Management* "is an integrated management philosophy and set of practices that emphasizes, among other things, continuous improvement, meeting customer's requirements, reducing rework, long-range thinking, increased employee involvement and teamwork, process redesign, competitive benchmarking, team-based problem-solving, constant measurement of results, and closer relationships with suppliers".

Gli argomenti finora esposti potrebbero sembrare poco attinenti rispetto a quanto affrontato nel presente paragrafo e la trattazione proposta potrebbe conseguentemente essere ritenuta fine a se stessa. In effetti, però, la descrizione dell'evoluzione del concetto di qualità e delle sue applicazioni in ambito produttivo rappresenta lo sfondo su cui si è progressivamente costruita, in un periodo successivo e relativamente recente, la storia e l'evoluzione della problematica anche rispetto ai servizi privati e pubblici: in questo campo, accanto a trasposizioni spesso acritiche di teorie, modelli e strumenti pensati per tipologie

organizzative differenti, raramente sono state elaborate proposte autonome che tenessero opportunamente conto delle specificità del prodotto/servizio rispetto ad altre categorie di beni e, non a caso, l'approccio maggiormente diffuso è quello organizzativo-gestionale<sup>31</sup>, macro-orientamento che si caratterizza per un riferimento forte al *Total Quality Management* (TQM), alle certificazioni di qualità basate sulle norme ISO 9000, all'accreditamento autorizzativo, al controllo di gestione direzionale-strategico ed al *benchmarking*.

Il servizio, però, definibile come il "processo d'interscambio finalizzato alla soluzione di problemi, alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri di persone singole o collettive e imprese che si attua mediante il trasferimento reciproco d'informazioni, conoscenza, abilità, lavoro, appartenenza, sicurezza o la disponibilità ad usare individualmente e temporaneamente beni/strumenti o il trasferimento di risorse naturali" (Negro, 1992, p. 40), presenta, rispetto ai prodotti manifatturieri, alcune peculiarità: la non esistenza prima dell'acquisto e la simultaneità dei processi di produzione e consumo; l'impossibilità d'immagazzinamento; il diretto coinvolgimento del cliente nella fase di produzione; l'intangibilità; la mobilità del sistema di erogazione (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985). Tali caratteristiche, nel loro complesso, oltre ad evidenziare sostanziali differenze tra prodotto materiale e servizio, rendono conto del fatto che, per chi acquista o sfrutta un bene, esprimere un giudizio sulla sua qualità è molto più semplice ed immediato rispetto a farlo in relazione ad un servizio che gli è stato prestato.

Ciò premesso, nelle prossime pagine verrà fornita una sintetica presentazione di due modelli della qualità nei servizi: si tratta di esperienze sviluppate, a partire dagli anni Ottanta del Novecento, nei Paesi del Nord Europa (Gronroos, 1994) e negli Stati Uniti

---

<sup>31</sup> L'espressione utilizzata è di Ranci Ortigosa (2000), Autore che ha proposto una specifica modellizzazione degli approcci sulla valutazione della qualità diffusi in ambito sanitario. Nonostante egli si sia riferito specificamente al mondo dei servizi sanitari, guardando alle evoluzioni della "problematica qualità" anche rispetto ad altre tipologie di servizi (per esempio, formativi o giudiziari), la sua proposta potrebbe essere ritenuta valida in generale ed estendibile anche a contesti organizzativi differenti. Volendo quindi fornire un breve resoconto della sua proposta di modellizzazione, è possibile sottolineare come, nel dettaglio, egli suggerisca di includere all'interno di quattro macro-orientamenti le diverse proposte avanzate in Italia e all'estero per la valutazione della qualità dei servizi individuando gli approcci tecnico-professionale, economico, organizzativo-gestionale e umanistico-partecipativo. Il primo, diffuso prevalentemente nei paesi di lingua inglese, si basa prevalentemente sul presupposto che la valutazione debba essere di esclusiva competenza degli stessi valutati riconoscendo un grande valore al confronto inteso come occasione formativa. Il secondo, invece, pone in primo piano l'efficienza del servizio erogato che deve essere il migliore al minor prezzo. Nel caso dell'approccio organizzativo-gestionale, sebbene possa essere dedicata una certa attenzione ai costi, l'enfasi viene posta sulla razionalizzazione manageriale, la gestione ottimale dei processi, la diffusione della cultura della qualità e la soddisfazione del cliente. L'ultimo approccio, infine, si concentra prevalentemente sugli aspetti concernenti la partecipazione dell'utente in un'ottica che vuole renderlo più attivo e garantire un suo maggiore coinvolgimento nella valutazione della qualità.

(Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1985; 1988). Accanto a queste due proposte verrà brevemente illustrato, in relazione alle dimensioni della qualità dei servizi individuate, anche il modello di un autore italiano, Negro (1992), che, nel nostro Paese, si è notevolmente impegnato nello sforzo di elaborare la prima proposta operativa completa per l'applicazione della Qualità Totale ai servizi.

La cosiddetta Scuola Nordica di cui fanno parte Gronroos, Norman, Leithen e Gummesson (Schiavi, 2004) ha apportato un notevole contributo agli studi sulla qualità del servizio rappresentando in questo campo un importante riferimento a livello europeo. A partire dall'affermazione che i servizi sono serie di attività più o meno intangibili al cui processo di produzione il cliente partecipa sempre, Gronroos (1994) ha sostenuto che la qualità è ciò che i clienti percepiscono e che essa deve essere definita dall'azienda secondo gli stessi criteri dell'utente. Questa idea, accanto ai principi di fondo del cosiddetto modello 4Q di Gummesson (in Schiavi, 2004) secondo il quale all'interno dei servizi ci sono differenti fonti della qualità e tutti gli operatori hanno un ruolo nella costruzione dei livelli qualitativi del prodotto/servizio offerto, è confluita in una proposta integrativa che si focalizza su quattro aspetti della qualità (della progettazione, della produzione, della consegna e della relazione) ed afferma che il modo di considerarli e gestirli ha un impatto chiaro sulla percezione di qualità da parte del cliente anche attraverso la loro influenza sulla qualità tecnica (ciò che il cliente riceve effettivamente dal servizio) e su quella funzionale (il modo in cui il servizio stesso è fornito). All'interno di questo quadro di riferimento di fondo, la percezione di qualità da parte del cliente è, secondo gli autori, il risultato della valutazione di ciò che ci si aspettava dal servizio, di ciò che è stata la reale esperienza e, in parte, della stessa immagine dell'organizzazione.

A conferma di ciò, grazie a numerosi studi, Gronroos (1994) ha individuato cinque criteri della qualità percepita descrivibili come segue: atteggiamento e comportamento, accessibilità e flessibilità, capacità di rimediare, reputazione e credibilità, professionalità e competenza.

Quest'ultimo criterio è legato al risultato ed è relativo al fatto che, in un servizio di qualità, il cliente percepisce che gli operatori del servizio sono in possesso delle conoscenze e delle competenze necessarie per rispondere efficacemente ai propri problemi. Reputazione e credibilità, invece, sono collegate alla dimensione dell'immagine e sono relative sia al fatto che i clienti reputano che ci si possa fidare del servizio, sia al fatto che riconoscono alle prestazioni un corretto valore monetario. Gli altri criteri, infine, sono tutti relativi al processo di erogazione del servizio: in un servizio percepito come di qualità, i clienti sentono gli operatori interessati a loro ed alla risoluzione dei problemi di cui sono

portatori (atteggiamento e comportamento); valutano il servizio capace di rispondere alle loro richieste con una certa flessibilità ed accessibile in termini di orari, localizzazione, disponibilità degli operatori (accessibilità e flessibilità); ritengono di poter ottenere una pronta risposta di fronte all'imprevisto e pensano che eventuali errori vengano prontamente rimediati (capacità di rimediare). È possibile, per concludere, riportare le sei lezioni che Gronroos ha ricavato dai suoi studi e che possono essere intese come delle linee guida per la gestione della qualità (Schiavi, 2004): la qualità è ciò che viene percepito dai clienti; la qualità non può essere separata né dalla consegna né dal processo di produzione; la qualità viene prodotta nelle interazioni tra cliente e fornitore; ogni operatore all'interno del servizio contribuisce alla qualità percepita dal cliente; la qualità deve essere controllata al livello di tutte le componenti organizzative; il *marketing* esterno e la gestione qualità devono essere integrati.

Accanto a quello nordico, un altro modello della qualità nei servizi ormai considerato "classico" è stato elaborato nell'ambito della Scuola Statunitense cui fanno capo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988). Tali Autori hanno avuto come punto di partenza la considerazione della maggiore difficoltà dei clienti a valutare i servizi piuttosto che i prodotti, maggiore problematicità che potrebbe essere spiegata a partire dalla considerazione delle peculiarità che rendono i primi notevolmente diversi dai secondi. Le suddette specificità, inoltre, spiegano anche l'utilizzazione di criteri di valutazione complessi che tengono conto non solo del risultato ma anche del processo di erogazione e che dipendono in modo particolare dalle aspettative con le quali i clienti stessi si avvicinano al servizio. Zeithaml e colleghi (1991), in effetti, hanno definito la qualità in termini di divario tra le aspettative e le percezioni dei clienti, suggerendo anche quali fattori possano essere determinanti nella formazione delle attese del soggetto (esperienze pregresse, esperienze di familiari ed amici, immagine del servizio dipendente in massima parte dalle sue modalità comunicative).

Gli Autori hanno inoltre individuato i dieci criteri più importanti sulla base dei quali viene valutata la qualità di un servizio: aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, competenza, cortesia, credibilità, sicurezza, accesso, comunicazione e comprensione del cliente. Queste dieci dimensioni, nella successiva fase della ricerca, sono state ridotte, grazie ad analisi statistiche, a cinque: affidabilità (capacità di prestare il servizio mantenendo le promesse), credibilità (sicurezza, competenza, cortesia del personale e sua capacità di trasmettere fiducia), elementi tangibili (ambiente, apparecchiature, installazioni fisiche, aspetto del personale), empatia (attenzione personalizzata, interesse verso il cliente), capacità di risposta (tempestiva risposta alle esigenze del cliente ed

offerta dei servizi). Sulla base di questo modello è stato anche approntato un metodo di valutazione della qualità attesa e percepita, il SERVQUAL, che prevede la somministrazione di un questionario applicabile a differenti tipologie di servizi costituito da una serie di 22 item relativi alle cinque dimensioni sopra citate.

Nel dettaglio, il questionario proposto è articolato in due distinte sezioni, una per la qualità attesa e l'altra per la qualità percepita, le cui consegne prevedono che il cliente esprima la sua valutazione su una scala Likert a 7 punti. Nel caso della qualità attesa, viene richiesto in che misura, a parere del soggetto, un servizio ideale dovrebbe essere in possesso di una data caratteristica; nella sezione sulla qualità percepita, invece, il soggetto deve esprimere una sua valutazione circa il grado in cui il servizio di cui ha realmente usufruito presenta ciascuna delle caratteristiche indicate nella precedente parte.

La descrizione del metodo SERVQUAL sottolinea, in accordo con la definizione di qualità accettata e ricordata prima, il ruolo determinante riconosciuto al *gap* tra le aspettative del cliente e le sue percezioni nella valutazione della qualità del servizio. Lo scostamento tra le aspettative del cliente e le sue percezioni, tuttavia, non è l'unico cui viene riconosciuta una certa importanza nel determinare la qualità di un servizio e, in effetti, gli autori hanno individuato diverse categorie di *gap* che potrebbero essere all'origine di un servizio scadente: scarto tra convinzioni del *management* ed aspettative del cliente; tra la percezione che il *management* ha delle aspettative circa la qualità e le specifiche della qualità del servizio stesso; tra specifiche della qualità e fornitura del servizio; tra fornitura e comunicazione.

Se quelli descritti finora sono ormai ritenuti due contributi classici a livello internazionale, un ultimo modello di qualità nei servizi di matrice economicistico-gestionale che si vuole adesso descrivere rappresenta un punto di riferimento nel panorama italiano. In questa sede esso verrà descritto solo in relazione alle dimensioni della qualità dei servizi che esso individua: qualità tecnica, qualità relazionale, qualità ambientale, qualità immagine, qualità economica e qualità organizzativa.

La prima dimensione "si riferisce all'oggetto della transazione tra soggetto erogatore del servizio e cliente utilizzatore: prodotto fisico, conoscenza, abilità, forza lavoro; riguarda i benefici generati quantificabili dal cliente" (Negro, 1992, p. 52). La qualità relazionale riguarda invece, secondo l'autore, la fornitura del servizio riferita agli aspetti comunicazionali e relazionali della transazione; sono riconducibili a questa dimensione i comportamenti, gli atteggiamenti, la cortesia, la disponibilità del personale ad aiutare i clienti, eccetera. La qualità ambientale fa riferimento alle strutture fisiche che consentono l'ottimale fruizione del servizio: immobiliari (gli edifici e i parcheggi), mobiliari (gli arredi, gli

sportelli, gli impianti, l'illuminazione, l'areazione, eccetera), *design* ed estetica che assumono un ruolo centrale soprattutto in alcuni servizi particolari. La qualità immagine concerne la sicurezza, la credibilità, il prestigio, la personalità, l'esclusività, la visibilità; si tratta di una dimensione particolarmente importante poiché nei servizi è difficile trovare elementi di verifica e valutazione a priori (fino a quando non si prova realmente la prestazione, non la si può valutare): essa esercita un ruolo molto importante per la scelta di servizi professionali che, infatti, avviene per lo più sulla base di elementi di qualità d'immagine, delle referenze presentate, della credibilità. In questo quadro, la qualità economica e la sua valutazione concernono la spesa sostenuta dal cliente per ottenere il servizio e gli investimenti dell'azienda dedicati alla soddisfazione delle richieste dell'utenza, mentre la qualità organizzativa concerne (Negro, 1992, p. 55) "i bisogni di funzionalità, di semplicità e di efficienza espressi dal cliente" e comprende "l'insieme di strategie, le strutture organizzative, il sistema informativo, il sistema decisionale, il sistema di controllo, i processi produttivi, il sistema premiante, lo stile dei manager, la cultura, il clima e i valori".

Se quelli finora descritti rappresentano il filone classico degli studi sulla qualità in genere e sulla qualità dei servizi nello specifico, è opportuno mettere in rilievo, adesso, che, in un lasso di tempo tutto sommato recente, essi sono stati affiancati da contributi di matrice diversa che si sono focalizzati prevalentemente sugli aspetti psicosociali della problematica (Kaneklin, 2000; Venza, 2008): a partire dalla critica della tendenza a trasporre teorie, modelli, strumenti e prassi di rilevazione e miglioramento della qualità da un settore all'altro, ha cominciato a farsi strada un orientamento maggiormente focalizzato sulle specificità dei contesti e delle relazioni al cui interno un servizio viene erogato e che considera anche aspetti meno attenzionati ma che si rivelano particolarmente salienti in relazione soprattutto alle organizzazioni che erogano servizi alla persona, dalla cura alla formazione. Uno dei presupposti fondamentali di questo approccio, in effetti, è relativo all'impossibilità di affrontare il tema della qualità del servizio offerto da un'azienda ospedaliera, da una università, da un ufficio giudiziario, utilizzando le stesse categorie e avvalendosi degli stessi strumenti che rappresentano dei validi punti di riferimento per la valutazione di qualità di un'organizzazione che produce beni e prodotti di consumo (o che offre dei commerciali). Le ragioni dell'opportunità di ricercare riferimenti teorici, criteri di definizione e metodologie differenti sono numerose e, se in linea generale si potrebbero ricordare le caratteristiche principali dei servizi che ne segnano la sostanziale differenza rispetto ai prodotti, in maniera più specifica è necessario mettere in evidenza che, nel caso di servizi *sui generis* quali quelli sopra ricordati, non è

possibile prescindere da definizioni strettamente contestuali della qualità che, rispetto a quelle generiche che risultano essere astratte e poco calibrate sulle realtà di riferimento, si connotano per l'opportunità che offrono di cogliere le specificità del processo di negoziazione di significati che sostanzia il senso del servizio, "prodotto" che si genera all'interno della relazione con un utente concreto (Kaneklin, 2000)<sup>32</sup>.

Letta in tutte le sue implicazioni, quest'ultima affermazione può contribuire ad enucleare altre ragioni che rendono opportuna una riflessione sulla qualità che, sebbene consapevole della storia e dei contributi classici sulla tematica, lo sia anche della necessità di integrazione con riflessioni autonome ed originali. Ciò comporta, come detto, focalizzarsi su aspetti della problematica in precedenza scarsamente considerati, quelli che descrivono un servizio di qualità in quanto servizio che accetta la valutazione dei diversi aspetti e declinazioni della qualità come processo inserito a pieno titolo tra le proprie attività in quanto momento di co-costruzione condivisa di significati e cornice potenziale per l'avvio di processi di *empowerment* organizzativo ma anche comunitario; che è organizzato, fase per fase dell'erogazione, a partire dal riconoscimento del proprio cliente, interno o esterno e del suo ruolo di *prosumer* (Eiglier e Langeard, 2000); che è costruito intorno ai propri clienti diretti ma anche ai vari *stakeholder* individuabili, rispetto ai quali servizi come quelli formativi o giudiziari hanno chiare responsabilità anche di carattere etico; che si rivela consapevole delle relazioni tra aspetti prettamente relazionali e conseguenze in termini di successo delle cure, esiti della formazione, fiducia nei confronti delle istituzioni.

Gli ultimi due aspetti citati, in modo particolare, consentono di evidenziare una dimensione particolarmente rilevante della qualità nel caso dei servizi pubblici, quella etica. Nonostante negli ultimi anni si sia in effetti diffusa una certa attenzione nei confronti della responsabilità sociale dell'impresa (Molteni, 2004), è indubbio che nel caso dei servizi pubblici e delle pubbliche amministrazioni la questione valoriale ha una particolare rilevanza dato che anche sulla qualità del servizio offerto al cittadino si può costruire un rapporto fiduciario con lo Stato. Potrebbe essere ricordata la posizione di De Rita (2000) il quale, non a caso, afferma che le prassi di valutazione della qualità, soprattutto quelle che prevedono la richiesta all'utente di esprimere un giudizio sull'operato degli enti pubblici preposti all'erogazione di determinate prestazioni, rientrano a pieno titolo nel processo di trasformazione dallo *Stato soggetto*, tendenzialmente autoreferenziale, allo *Stato funzione*, che accetta di farsi giudicare riguardo allo svolgimento delle sue attività (De Rita,

---

<sup>32</sup> Si può aggiungere inoltre che il processo di erogazione di un servizio si iscrive sempre anche all'interno della relazione con utenti solo potenziali o indiretti.

2000) e così facendo si colloca in una posizione dialogante con coloro che sono di fatto i primi azionisti del servizio stesso e coloro che ne legittimano l'azione.

Come sostiene Venza (2008, p. 15), inoltre, l'adozione di una prospettiva psicosociale alla qualità può essere particolarmente vantaggiosa grazie al suo orientamento alla ricerca-azione e alla facilitazione del cambiamento organizzativo che si traduce nella predisposizione di attività finalizzate all'accrescimento della competenza sociale dei diversi attori coinvolti, autentico e potenziale fondamento per una progettualità trasformativa che non si riveli illusoria ed afinalistica per l'organizzazione: "Valorizzando le risorse culturali e sociali presenti nelle specifiche realtà organizzative, l'approccio psicosociale individua fra i suoi contributi più significativi quello di promuovere la capacità di mantenere vivi gli spazi socio-mentali idonei allo sviluppo delle identità sociali e professionali dei soggetti organizzativi, nonché la capacità di gestire il cambiamento e di progettare il futuro, intervenendo sia sulle dimensioni micro che macrosociali e mettendo in figura il tema delle diverse soggettività, delle relazioni fra loro, e della relazione fra soggettività e benessere ed efficienza organizzativa. Gli strumenti, le metodologie, i modelli di analisi delle dinamiche organizzative propri dell'approccio psicosociologico possono offrire elementi di comprensione, non solo intellettuale ma anche di natura più schiettamente autoriflessiva, dei processi socio e psicodinamici che sostengono, in maniera implicita, il funzionamento reale dell'organizzazione, per cui, secondo tale approccio, l'intervento di miglioramento della qualità può raggiungere i suoi obiettivi solo se questo si costituisce per i suoi operatori come l'occasione di una riflessione sulla qualità dell'agire quotidiano che si realizza al lavoro, all'interno dei gruppi di lavoro, e nelle relazioni con clienti concreti".

Per concludere, riassumendo, il contributo dell'approccio psicosociale al problema della qualità e del suo miglioramento nelle organizzazioni che offrono servizi alla persona di diverso genere, dalla cura alla formazione, può essere descritto come capace di concorrere alla costruzione delle condizioni organizzative ed interorganizzative atte a promuovere una riflessione sull'esperienza e, accanto a ciò, sulle stesse modalità di valutazione, monitoraggio, ri-progettazione del cambiamento; offrire la possibilità di avvalersi di metodi e strumenti per la promozione e la formazione ad una gestione del ruolo realmente orientato alla qualità e al suo miglioramento continuo; fornire categorie per la comprensione delle difficoltà di tipo psicologico-culturale che gli attori organizzativi possono vivere rispetto al cambiamento e, soprattutto, agli obiettivi di miglioramento che possono mettere in crisi il loro agire ed ingenerare vissuti di disagio; predisporre le condizioni per avviare un reale processo di partecipazione fondato sul riconoscimento del

ruolo di influenzamento attivo ed intenzionale che l'utente-cittadino può avere nei processi decisionali che riguardano la sua vita e quella della sua comunità; mettere in evidenza che le realtà sociali possono essere studiate solo se si interviene su di esse e che, allo stesso tempo, studiarle significa anche trasformarle (Venza, Cascio, Amenta e Lo Presti, 2006; Venza, 2008).

### *2.3.2 Alcuni elementi di scenario: la qualità dell'Università in Europa*

Negli ultimi decenni la diffusione della cultura della qualità ha coinvolto il mondo dei servizi, e questo è accaduto non solo con riferimento a questioni di ordine valoriale, ma anche, e forse soprattutto, per necessità di tipo competitivo e per l'urgenza di contenere costi, evitare sprechi, attirare finanziamenti non solo pubblici. Ciò può essere affermato anche per quanto riguarda il settore dell'istruzione superiore, settore rispetto al quale vanno aggiunte anche considerazioni relative al moltiplicarsi dell'offerta formativa erogata da enti ed istituzioni di vario tipo, evento che ha orientato il dibattito sulla qualità anche sui temi del riconoscimento dei titoli, dell'accreditamento, del "valore" delle conoscenze e delle capacità in una società in costante cambiamento (Stefani, 2006). A livello europeo il dibattito sulla qualità in Università ha avuto un'evoluzione scandita in particolare dalle tappe del cosiddetto "Processo di Bologna": si tratta di un processo di riforma a carattere europeo che coinvolge i Paesi membri dell'Unione Europea, ma anche altre Nazioni che non ne fanno parte, nel raggiungimento dell'obiettivo di realizzare entro il 2010, grazie ad un grande sforzo di convergenza dei rispettivi sistemi universitari, uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA), che sia in grado di rispondere ai grandi cambiamenti introdotti dai processi di globalizzazione facilitando la mobilità e l'impiegabilità delle risorse umane, promuovendo un'alta qualità della formazione che assicuri lo sviluppo economico-sociale e la competitività dell'Europa, garantendo la trasparenza e la comparabilità dei percorsi formativi e dei titoli di studio e conferendo all'istruzione superiore europea una maggiore capacità di attrazione nei confronti di cittadini di paesi extra-europei. Gli obiettivi individuati dal Processo di Bologna sono, come si vede, particolarmente complessi ed ambiziosi, e le azioni implementate dal 1999 ad oggi sono numerose ed articolate. La loro entità, da sola, rende inoltre opportuno, se non imprescindibile, l'inquadramento della questione qualità per l'Università in Italia

considerando quanto si sta realizzando a livello comunitario (Semeraro, 2006)<sup>33</sup>. Esporre brevemente le tappe realizzate, gli obiettivi ad oggi raggiunti e quelli fissati per il futuro può essere utile a delineare i principali orientamenti che hanno guidato il Processo di Bologna e, allo stesso tempo, delineare l'idea di qualità dell'università e l'idea di valutazione adottate. In merito, l'esposizione contribuirà a mettere in evidenza la tendenza a muoversi all'interno di un approccio integrato in cui trovano spazio misure e strumenti di valutazione che, riferendosi ancora una volta alla modellizzazione di Ranci Ortigosa (2000)<sup>34</sup>, risultano essere caratteristici prevalentemente dell'orientamento tecnico-professionale alla valutazione di qualità con una certa apertura, però, sia all'approccio organizzativo-gestionale che a quello umanistico-partecipativo.

Ciò premesso, è possibile affermare che la storia del Processo di Bologna è stata scandita da momenti diversi di cui si può leggere un resoconto consultando i comunicati che, a cadenza biennale, hanno scandito le sue tappe: la stessa Dichiarazione di Bologna ed i successivi Comunicati di Praga, Berlino, Bergen, Londra e Lovanio. Questi documenti sono stati sottoscritti da un numero crescente di paesi e si è passati dai venticinque di Bologna ai quarantasei di Lovanio nel 2009<sup>35</sup>. Se la dichiarazione di Bologna ha sancito l'impegno dei paesi sottoscrittenti a promuovere politiche di assicurazione di qualità sviluppando entro il 2010 criteri e metodologie comparabili, il Comunicato di Praga ha sostenuto con forza il ruolo vitale dei sistemi di assicurazione di qualità nel garantire elevati standard qualitativi dell'istruzione superiore e nel facilitare la comparabilità dei titoli conseguiti nei vari paesi europei. Tale comunicato, inoltre, ha anche invitato i diversi sistemi nazionali di assicurazione della qualità al reciproco riconoscimento, e le Università e gli altri istituti che si occupano di alta formazione a condividere *best practices*. Collocandosi su questa scia, il comunicato di Berlino ha fissato alcuni obiettivi da raggiungere entro il 2005: la chiara definizione delle responsabilità delle agenzie e delle istituzioni coinvolte nei processi di assicurazione di qualità; l'implementazione di un sistema di valutazione interna ed esterna dei programmi e delle istituzioni con la partecipazione degli studenti e la pubblicazione dei risultati; la creazione di *networking* di valutazione a livello internazionale. A Bergen, invece, è stata avanzata la distinzione fra tre livelli dell'assicurazione di qualità:

---

<sup>33</sup> Sebbene il Processo di Bologna si sia focalizzato anche sulla riforma dei sistemi universitari, sulla problematica cruciale del *lifelong learning* e su altri aspetti rilevanti concernenti l'istruzione, nel presente lavoro di tesi si proporranno delle considerazioni relative, nello specifico, alla questione dell'assicurazione di qualità della formazione superiore.

<sup>34</sup> Cfr. nota numero 22.

<sup>35</sup> L'ultimo incontro, in effetti, si è svolto nel marzo 2010 a Budapest e Vienna. In questa sede, però, non viene data notizia visto che si è trattato di un incontro celebrativo del decennale del Processo. La prossima conferenza, invece, si terrà a Bucarest nel 2012.

l'assicurazione, interna ed esterna, della qualità delle istituzioni di istruzione superiore, e l'assicurazione di qualità delle agenzie che si occupano di certificazione ed accreditamento. Per ciascuno dei livelli individuati, inoltre, sono stati fissati alcuni *standard* e le corrispondenti linee-guida per il raggiungimento di ciascuno di essi. A Londra, nel 2007, i partecipanti hanno voluto sottolineare il valore delle linee-guida di Bergen in quanto potente strumento di cambiamento in relazione ai sistemi di assicurazione della qualità, ed inoltre è stato rilevato che tutti i Paesi coinvolti avevano avviato dei processi di implementazione dei sistemi di garanzia della qualità e molti compiuto progressi soprattutto per ciò che riguardava la valutazione esterna, il coinvolgimento degli studenti nei processi valutativi, il mutuo riconoscimento delle valutazioni e degli accreditamenti. Questi stessi orientamenti sono stati ribaditi a Lovanio nell'aprile del 2009. Durante la conferenza, oltre a confermare l'impegno rispetto alla costituzione di uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore in un percorso che ha già previsto quali saranno le sue prossime tappe fino al 2020, i paesi partecipanti si sono anche impegnati a portare a termine tutti i percorsi avviati circa la qualità. In merito, ribadendo i progressi compiuti rispetto al 2007 da tutti gli Stati membri, è stata anche avanzata l'istanza di raggiungere maggiori livelli di uniformità in relazione alle forme di partecipazione degli studenti ai percorsi di assicurazione di qualità avviati: ad alcune esperienze volte a favorire un reale coinvolgimento dei fruitori delle attività formative, infatti, se ne affiancano altre che li "relegano" alla posizione di semplici osservatori.

Tracciata la cornice di riferimento generale costituita dai principali contenuti dei diversi Comunicati e Dichiarazioni, è possibile fornire qualche breve indicazione conclusiva circa lo stato di implementazione del Processo di Bologna in Italia. Come si può leggere nei diversi *Stocktaking Report*<sup>36</sup> stilati in vista delle ultime tre conferenze, nel nostro paese sono stati compiuti notevoli progressi e i punteggi ottenuti in relazione ai criteri utilizzati per la valutazione delle misure concernenti il sistema di valutazione della qualità sono migliorati nel tempo. Nonostante ciò, comunque, come è possibile leggere nel *report*<sup>37</sup> più recente, la situazione continua a presentare delle criticità: su una scala a cinque livelli, l'Italia si attesta sul 3 rispetto al sistema esterno di assicurazione della qualità e sul 2 in relazione sia al livello di partecipazione ai processi di *quality assurance* sul piano internazionale, sia al livello di partecipazione degli studenti alle attività di valutazione della qualità.

---

<sup>36</sup> Consultati sul sito [www.bologna-bergen2005.no](http://www.bologna-bergen2005.no) nel mese di Novembre 2010.

<sup>37</sup> Consultato sul sito [www.aic.lv/bologna/2007\\_09/Stocktaking\\_report\\_2009\\_FINAL.pdf](http://www.aic.lv/bologna/2007_09/Stocktaking_report_2009_FINAL.pdf) nel mese di novembre 2010.

### *2.3.3 I Corsi di Laurea della ex Classe 18 della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Palermo*

Questo paragrafo ha lo scopo di fornire qualche basilare informazione sui CdL coinvolti nella ricerca-intervento a partire dalla precisazione che essi afferiscono alla Facoltà di Scienze della Formazione, una delle più grandi dell'Università di Palermo avente anche sedi distaccate ad Agrigento, Caltanissetta ed Enna.

In una prima fase della ricerca, come anticipato, sono stati coinvolti i CdL, aventi sede a Palermo ed ormai ad esaurimento, in Esperto dei processi formativi, Educatore interculturale e Educatore della prima infanzia. Si tratta di corsi di durata triennale afferenti alla Classe 18 (Scienze dell'educazione e della formazione ex D.M. 4 agosto 2000). Come è possibile leggere nel regolamento della Classe<sup>38</sup>, gli obiettivi formativi comuni ai tre CdL prevedono che i laureati acquisiscano conoscenze teoriche nel settore dell'educazione e della formazione; acquisiscano competenze socio-psico-pedagogiche volte a favorire le capacità progettuali e quelle che consentono di leggere la realtà sociale; siano in grado di utilizzare almeno una lingua dell'Unione europea, oltre l'italiano; maturino adeguate competenze relazionali e strumenti per la comunicazione e la gestione dell'informazione. Per conseguire il titolo finale gli studenti devono acquisire complessivamente 180 crediti ripartiti tra la frequenza degli insegnamenti previsti da piano di studio; lo svolgimento di laboratori e tirocinio presso strutture ed enti pubblici o privati o *stage* in azienda; la preparazione e discussione di un elaborato finale. Dopo la laurea di primo livello, i titoli finali rilasciati dai Corsi costituiscono titolo di ammissione per i CdL specialistica della Classe 65/S e 87/S; per chi non volesse proseguire gli studi, invece, è possibile intraprendere un'attività di lavoro come educatori professionali nei servizi sociali, formatori e istruttori in imprese e pubbliche amministrazioni, educatori di comunità e operatori in strutture educative e istituzioni territoriali. Le professioni alle quali si può accedere, insomma, sono numerose anche se, rispetto a questa varietà, l'altra faccia della medaglia è descrivibile nei termini di una professionalità "tutta da inventare" per una identità professionale che risulta essere spesso poco definita e difficilmente definibile e che, soprattutto, richiede competenze elettivamente acquisibili sul campo, meta-competenze e capacità riflessive.

Le difficoltà sovente vissute dagli studenti rispetto a queste tematiche e le carenze

---

<sup>38</sup> Consultato sul sito [www.scienzeformazione.unipa.it/corsi.php?tipo=1esez=14eid=5err=1](http://www.scienzeformazione.unipa.it/corsi.php?tipo=1esez=14eid=5err=1) nel mese di novembre 2010.

percepiti in merito alla propria formazione (aspetti attenzionati in alcune delle esperienze che verranno descritte nelle pagine seguenti), sono spesso acuite da una situazione che, guardando all'evoluzione dell'Università italiana negli ultimi anni, si è caratterizzata per rapidi e profondi cambiamenti che ne hanno cambiato la fisionomia. A determinare questa situazione, sia gli *input* provenienti da esperienze europee quali quelle del Processo di Bologna prima ricordati, sia indirizzi politici più locali e spesso conseguenti alla necessità di far quadrare i conti in uno scenario economico segnato da una forte crisi.

La Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Palermo non è stata esente da questo processo di mutamento e trasformazione e, non a caso, ha visto modificarsi più volte l'organizzazione dei corsi di studio e l'offerta formativa. Questi cambiamenti hanno anche interessato i CdL sopra descritti che, come precisato, sono ormai ad esaurimento. A sostituirli i CdL della Classe L-19 in Educatore di comunità e Scienze dell'educazione. Quest'ultimo è la trasformazione dei precedenti Esperto dei processi formativi e Formatore multimediale; il primo, invece, di Educatore interculturale.

Dall'anno accademico in corso, i CdL della Classe L-19 diverranno i nostri principali interlocutori per la prosecuzione dei percorsi di ricerca avviati. Proprio per questo, se è stato ritenuto opportuno descrivere gli attori ad oggi coinvolti, può essere altrettanto utile fornire una sintetica presentazione di questi percorsi di studio, della loro organizzazione, dei profili professionali cui preparano.

Una prima precisazione può essere fatta in relazione alla trasformazione avvenuta e ai principi che ne hanno dettato la direzione. In merito, come è possibile leggere nel regolamento dei CdL di nuova istituzione, la progettazione degli ordinamenti didattici ex D.M. 720/2004 ha voluto riflettere la complessità e la varietà delle professioni nel settore delle Scienze dell'Educazione ed ha avuto origine da una riflessione sui risultati conseguiti in precedenza in termini di andamento delle carriere degli studenti e di *placement* dei laureati. In questa direzione, quindi, i percorsi di studio proposti sono stati progettati così da garantire un migliore incontro con l'offerta di lavoro e con le esigenze del territorio.

Leggendo ancora il regolamento, è possibile precisare che il CdL in Scienze dell'educazione prepara gli studenti ad affrontare e a gestire le problematiche riguardanti il processo formativo all'interno di istituzioni e di enti di formazione professionale, di aziende o di strutture della pubblica amministrazione. Si rivolge a quanti intendono operare nei processi formativi nell'ambito del lavoro, delle istituzioni e delle organizzazioni che erogano formazione, con compiti di progettazione educativa, costruzione del tutoraggio, orientamento educativo, valutazione di processo e di risultato e prepara alle professioni di Tutor, istitutori, insegnanti nella formazione professionale ed

assimilati e Tecnici dei servizi di informazione e di orientamento scolastico e professionale.

Il CdL in Educazione di comunità, invece, prepara anche alla professione di Tecnici della assistenza e della previdenza sociale e si rivolge a quanti intendono impegnarsi nel lavoro educativo-sociale, nelle comunità per minori, nell'educativa di strada, nella *peer education*, nel lavoro educativo all'interno delle istituzioni penitenziarie, nei contesti di riabilitazione e di cura, nelle strutture di accoglienza per immigrati, nei progetti di intercultura, di prevenzione delle marginalità e criminalità, nelle strutture di prevenzione.

Entrambi i corsi sono ad accesso programmato (230 posti) e prevedono dei tirocini formativi o di orientamento ai quali sono associati 6 dei 180 CFU richiesti per ottenere il titolo. Quest'ultimo dà la possibilità di accedere ai CdL magistrale in Scienze pedagogiche (LM-85) e Scienze della formazione continua (LM-57) che ne rappresentano la naturale prosecuzione.

#### *2.3.4 La qualità dell'esperienza universitaria: le tappe della ricerca-intervento*

Dalla fine del 2007 ad oggi la ricerca-intervento sulla qualità dell'esperienza universitaria si è concretizzata in una serie di ricerche ed attività che, affrontando aspetti differenti di una problematica articolata, hanno coinvolto numerosi piani ed attori organizzativi.

Il percorso è stato avviato a partire da una richiesta di intervento avanzata da parte del Consiglio di Coordinamento delle classi di Laurea interessate e prima descritte.

La richiesta era relativa alla progettazione di un percorso di miglioramento che potesse concretizzarsi in attività da decidere in maniera condivisa ma comunque attente alle possibilità di partecipazione sia della componente studentesca che di quella docente. Dalle prime fasi è stato subito evidente che l'interesse della committenza non era rivolto ad attività di miglioramento di tipo ingegneristico e gestionale ma, piuttosto, all'avvio di un'esperienza che potesse trovare il suo orizzonte di significato in un approccio alla qualità che, fortemente orientato al coinvolgimento ed alla condivisione e co-costruzione di significati, non dimenticasse una imprescindibile cornice di riferimento, quella della dimensione comunitaria. Una richiesta così connotata è da leggersi anche in relazione agli interessi di ricerca del Presidente del Consiglio di coordinamento, psicologo di comunità.

La condivisione di una comune cornice di riferimento teorico-epistemologica e metodologica e di un modo simile di intendere la formazione universitaria e la sua funzione è quindi sfociata nell'intenzione di avviare un processo di ricerca-intervento che, in un arco temporale di largo respiro, potesse affrontare i diversi aspetti della "qualità

della vita e dell'esperienza universitaria", a partire da una sua necessaria definizione e includendo attività di tipo diverso e volte ad introdurre progressivi cambiamenti di elementi e processi di volta in volta individuati come salienti.

Sul comune terreno rappresentato da questi obiettivi, quindi, in un processo costantemente aperto a svolte e ridefinizioni di problemi e soluzioni, la ricerca-intervento promossa ha sempre riconosciuto un suo cardine nella necessità di assicurare condizioni di partecipazione piena al maggior numero possibile di attori coinvolti. L'ottica adottata, cioè, è stata anche in questo caso di tipo partecipativo e diversi momenti sono stati non a caso dedicati alla condivisione delle attività di volta in volta realizzate.

Volendo fornire uno schema generale del percorso realizzato ad oggi e riservando alle pagine seguenti eventuali approfondimenti degli aspetti di volta in volta solo accennati, è possibile anticipare che la prima fase della ricerca-intervento ha previsto la realizzazione di una rilevazione di qualità attesa e percepita che si è avvalsa della compilazione di un questionario preparato *ad hoc* e che è stata seguita da un momento di condivisione dei risultati ottenuti che ha assunto la veste del convegno. Si è trattato di un'esperienza particolarmente significativa che, oltre a rappresentare il luogo della restituzione delle informazioni raccolte, ha anche contribuito alla costituzione di un *network* italiano sulla qualità universitaria: a partire dalla condivisione delle esperienze realizzate in passato da diverse università italiane (Università degli Studi del Salento, Università Cattolica di Milano, Università degli Studi di Salerno, Università degli Studi di Torino) è stato costituito un gruppo di ricerca che, condividendo riferimenti teorici, metodologie e strumenti sta attualmente portando avanti un programma orientato al raggiungimento di obiettivi comuni. Tra questi, l'esplorazione delle relazioni tra modelli socio-simbolici degli studenti e successo accademico e l'individuazione di *setting* formativi che, fondati su un lavoro di tipo elaborativo-riflessivo, possano modificare le rappresentazioni del contesto micro e macro-sociale di riferimento, della formazione e della professione influenzando, conseguentemente, le modalità di fruizione dell'offerta formativa. Si è trattato di una prosecuzione della ricerca avviata a partire dal bagaglio di esperienze e dalle evidenze raccolte dai gruppi di ricerca sopra citati ma, allo stesso modo, particolarmente rispondente al complesso di informazioni ottenute grazie alla rilevazione di qualità attesa e percepita. Questa prima fase della ricerca, infatti, oltre ad evidenziare una serie di criticità relative all'offerta formativa ed alla sua organizzazione, ha anche permesso di rilevare come le rappresentazioni condivise dai partecipanti tratteggiassero un'immagine della vita universitaria appiattita sulla sola dimensione didattica: all'interno di un contesto percepito come privo di opportunità di partecipazione e coinvolgimento oltre la frequenza delle

lezioni e il sostenere gli esami sembrerebbero non essere possibili ulteriori possibilità di declinazione dell'esperienza accademica.

Prestando sempre attenzione ad imprimere al processo una direzione rispettosa della necessaria ricorsività tra ricerca e azione, quindi, le tappe successive della ricerca-intervento hanno previsto la realizzazione di due distinte esperienze: una rilevazione delle Immagini delle matricole iscritte al primo anno dei CdL interessati, e la predisposizione in forma sperimentale di un dispositivo elaborativo-riflessivo sull'identità professionale. Anche in questi due casi i dati raccolti sono stati condivisi con tutti gli attori organizzativi interessati e i risultati ottenuti hanno rappresentato il principio di ulteriori sviluppi della ricerca. Da un lato, infatti, le informazioni sulle Immagini degli studenti coinvolti, presentanti notevoli punti di comunanza con analoghi dati raccolti presso altre Università, hanno dettato l'opportunità di ripetere la rilevazione di anno in anno e di incrociare i risultati con indicazioni relative alla carriera accademica (numero di esami sostenuti, numero di volte in cui si è sostenuto un certo esame, media dei voti, eccetera); dall'altro, il bilancio delle attività concernenti il gruppo di discussione in termini di risultati raggiunti, ha suggerito l'opportunità di ripetere l'esperienza e di prevedere la sua trasformazione in attività curriculare legata a crediti.

Descritto il percorso in termini generali, è adesso possibile introdurre la descrizione dettagliata delle attività di ricerca-intervento realizzate.

### *2.3.5 Una prima esperienza: la rilevazione di qualità percepita degli studenti in un'ottica psicosociale*

A partire dalla considerazione che i risultati e le conclusioni di questa prima fase della ricerca-intervento sono già stati esposti e approfonditamente commentati in una pubblicazione *ad hoc* (Venza, Cascio, Di Stefano, Oliva e Sciuto, 2008), nella presente tesi non ci si soffermerà sui dettagli ma, piuttosto, si cercherà di restituire il senso generale dell'esperienza e le principali evidenze che sono state determinanti nell'avvio delle fasi successive. In primo luogo, quindi, il paragrafo esporrà alcune considerazioni sulla scelta di realizzare una rilevazione di qualità attesa e percepita, e sul senso che essa ha assunto all'interno della nostra cornice di riferimento che, come detto più volte, è ben lontana da approcci aziendalistico-manageriali in cui simili esperienze sono diffuse e hanno ormai una loro tradizione. In secondo luogo, dopo una descrizione generale della metodologia, degli strumenti e dei partecipanti, una particolare attenzione verrà dedicata ai principali risultati della ricerca realizzata. Questi ultimi, come già detto, hanno rappresentato il punto di

partenza per le fasi successive e la base a partire dalla quale è stata vagliata l'opportunità di proseguire la ricerca-intervento in collaborazione con altri gruppi impegnati sul tema e che lo hanno affrontato da prospettive sensibilmente differenti.

Procedendo con ordine, è opportuno precisare che la rilevazione di qualità attesa e percepita non è stata intesa e realizzata come fine a se stessa in una prospettiva di tipo tecnicistico, ma interventistico: la finalità prevalente è stata infatti quella di diagnosticare pluralisticamente il collettivo perché il suo cambiamento potesse essere gestito consapevolmente a partire dal riconoscimento che già la fase di diagnosi organizzativa modifica le percezioni e i vissuti degli attori organizzativi e può quindi essere un potente strumento di cambiamento partecipato. Più in dettaglio, i processi di cambiamento da promuovere e l'idea stessa di cosa si dovesse intendere per qualità della vita e dell'esperienza universitaria sono stati strutturati a partire dalla consapevolezza della necessità che nei contesti universitari debbano essere mantenute vive la riflessione e l'interrogazione sul senso e sui possibili obiettivi della formazione universitaria, in particolare alla luce delle più recenti trasformazioni dei suoi rapporti con le professioni e le professionalità.

Questa peculiare prospettiva non ha inteso certo collocarsi al di fuori del processo di affermazione del tema della qualità nelle Pubbliche Amministrazioni e nei servizi. Piuttosto, però, essa è stata fortemente orientata dall'idea che in ogni contesto la qualità e l'intervento su di essa assumono caratteristiche specifiche che non possono essere appiattite su dimensioni e processi individuati da approcci a presunto valore universalistico che, oltre a risultare inevitabilmente riduzionistici, rischiano anche di risultare limitanti in quanto a possibilità d'azione.

Date queste premesse di fondo, la rilevazione non si è avvalsa dell'utilizzo di uno dei numerosi questionari a disposizione per la valutazione della *customer satisfaction*. Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, infatti, si è preferito elaborare un questionario *ad hoc* che, già nelle fasi di avvio di un'esperienza attenta alla partecipazione degli studenti e di altri importanti attori organizzativi, ha voluto favorire il loro coinvolgimento. Il questionario, in effetti, è stato costruito avvalendosi delle indicazioni ricavate grazie alla realizzazione di quattro *focus group* semi-strutturati, tre omogenei per CdL (Esperto dei processi formativi, Educatore interculturale e Educatore della prima infanzia) ed uno misto. Le conversazioni emerse durante i quattro *focus* sono state trascritte parola per parola e sulle trascrizioni è stata realizzata un'analisi del contenuto di tipo qualitativo (analisi carta e matita).

Grazie all'integrazione delle informazioni così raccolte con i principali contributi sul

tema della qualità nei servizi<sup>39</sup> sono state ipotizzate le dimensioni della qualità rilevanti per la valutazione dell'esperienza universitaria (qualità tecnica, qualità organizzativa, qualità economica, qualità relazionale, qualità ambientale, immagine, partecipazione/coinvolgimento) e formulati i corrispondenti item del questionario che, come il SERVQUAL, prevede oltre ad una scheda socio-anagrafica, due distinte sezioni: la prima richiede di indicare su una scala da 1 a 6 quanto è importante che una Università di qualità possenga le caratteristiche descritte da ciascun item, attribuendo valore 6 nel caso di un aspetto ritenuto assolutamente indispensabile e valore 1 nel caso di una dimensione che potrebbe essere anche del tutto assente senza che questo comprometta la qualità dell'Università; la seconda sezione richiede di segnare in che misura le stesse caratteristiche descrivono l'esperienza realizzata dal soggetto nella propria Università, e in questo caso il valore 1 deve essere segnato quando il compilatore si ritiene per nulla d'accordo sul fatto che l'affermazione descriva la realtà della propria esperienza, il valore 6 se invece si ritiene assolutamente d'accordo.

Il questionario così formulato è stato somministrato a 356 studenti<sup>40</sup> e i dati sono stati analizzati con il supporto del *software* SPSS 12.

È stata in primo luogo valutata l'attendibilità della scala, che è risultata soddisfacente ( $\alpha$  di Cronbach=0,93).

Successivamente è stata effettuata una analisi fattoriale esplorativa al fine di verificare la bontà del modello a sette dimensioni da noi ipotizzato come capace di individuare le diverse dimensioni idonee a descrivere la qualità della vita e dell'esperienza universitaria. Sulla base delle considerazioni avanzate da Luccio (2005) si è scelto di realizzare l'analisi fattoriale secondo il metodo degli assi principali con rotazione obliqua che ha messo in

---

<sup>39</sup> Ricordando quanto è già stato detto in precedenza, può essere opportuno ribadire che i modelli da noi scelti come punto di riferimento sono stati quelli elaborati da Negro (1992) e da Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988).

<sup>40</sup> Gli studenti del Corso di Laurea (CdL) in Educatore della Prima Infanzia rappresentavano il 42,4% del campione, quelli del CdL in Esperto dei Processi Formativi ed Educatore Professionale il 39,3%, e quelli del CdL in Educatore Interculturale il 18,3%. Per ciò che riguarda gli anni di corso il 16,3% del campione era costituito da studenti fuori corso mentre i restanti soggetti si dividevano in maniera pressoché uguale tra il primo, il secondo ed il terzo anno. I partecipanti erano per la quasi totalità (95,2%) donne. Per ragioni di spazio ci limitiamo inoltre a segnalare, fra i dati richiesti nella terza parte del questionario, il basso utilizzo da parte degli studenti di diversi servizi a valenza formativa messi a disposizione dalla Facoltà e dall'Università, ed inoltre che più della metà degli studenti componenti il campione (57,6%) hanno dichiarato di non avere votato alle ultime elezioni dei rappresentanti, che ben il 70,2% di essi non conosceva gli eletti, e che solo il 6,5% era iscritto a qualche associazione studentesca. Si tratta di dati che, nel loro complesso, sembrano segnalare scarso interesse o consuetudine culturale ad utilizzare le possibilità offerte dall'attuale assetto dell'Università di appartenenza per sperimentare forme di partecipazione attiva e democratica alla vita universitaria.

evidenza la possibilità di individuare sette diversi fattori<sup>41</sup>, parzialmente corrispondenti a quelli da noi ipotizzati, che spiegano il 61,3% della varianza totale e che presentano indici di correlazione solo moderata tra di essi (i valori più elevati sono  $r=0,5$  tra il settimo e il quinto fattore e  $r=0,46$  tra il primo ed il quinto).

Seguendo l'ordine di estrazione, i sette fattori estratti sono stati da noi denominati come: "Qualità tecnico-organizzativa", "Partecipazione-Coinvolgimento", "Qualità ambientale", "Immagine", "Qualità relazionale-personale docente", "Servizi agli studenti", "Qualità relazionale *front-office*".

Quanto emerso dall'analisi fattoriale del questionario permette, a nostro avviso, di avanzare alcune prime considerazioni, che muovono da una prospettiva di conoscenza-intervento la cui finalità non è la misura di un fenomeno, ma l'utilizzo della misura del fenomeno come fondamento di una riflessione sul fenomeno che consenta la promozione e la gestione del cambiamento del fenomeno stesso. Particolarmente rilevanti, anche se di non facile lettura, appaiono in tal senso le differenze emerse fra il modello teorico della qualità universitaria proposto ed i dati raccolti: alcuni fattori si scindono, altri si condensano, altri ancora non sono confermati. Le dimensioni della qualità tecnica e di quella organizzativa, ad esempio, si sovrappongono tra di loro e ci si potrebbe chiedere se si tratti di una specificità del contesto universitario che fa sfuggire agli occhi degli studenti la presenza di un livello organizzativo sul quale poggia la transazione del servizio, oppure se tale dato sia da mettere in relazione ad una cultura organizzativa eccessivamente individualista per la quale l'organizzazione coincide con l'erogazione del servizio da parte dell'operatore finale. Ci si potrebbe inoltre interrogare sulla possibilità di trovarsi di fronte ad un indizio di una possibile rappresentazione della esistenza per gli studenti di due Università: una in primo piano relativa al rapporto con i docenti, con le lezioni, con gli esami, con il prodotto primario, ed una secondaria relativa a tutto ciò che non è didattica in senso stretto. Accanto a ciò, la separazione del fattore "Qualità relazionale" nei due fattori relativi, da un lato, al personale docente e, dall'altro, al *front-office* potrebbe effettivamente sostenere una riflessione che vada nella direzione appena indicata: da una parte ci sarebbero i docenti e, dall'altra, il cosiddetto "personale altro", attori organizzativi distinti rispetto ai quali gli aspetti relazionali si collocano su piani diversi. La cosa appare meritevole di riflessione soprattutto in considerazione del fatto che nel "personale altro" appaiono rientrare in ugual misura sia gli amministrativi che quanti si occupano di attività meno "burocratiche" e più formative come l'orientamento e il *tutoring*, cosa che potrebbe

---

<sup>41</sup> La struttura fattoriale è risultata identica sia imponendo il numero di fattori da estrarre che non.

certamente essere dovuta anche allo scarso utilizzo dei servizi a supporto dello studio che emerge dalle informazioni raccolte con la terza parte del nostro questionario. Certamente da segnalare è la “scomparsa” del fattore “Qualità economica”, o meglio quella che appare come una sua parziale trasformazione nel fattore “Servizi agli studenti”, con una attenuazione della rilevanza del rapporto fra costi sostenuti e servizi ricevuti, forse dovuta al fatto che i “clienti” diretti dell’Università non sono in genere coloro che “pagano di tasca propria”, essendo questo un carico delle loro famiglie.

Ciò precisato, un ulteriore *step* dell’analisi dei dati ha previsto il calcolo dell’ $\alpha$  di Cronbach per ciascuna delle relative sottoscale individuate: sono stati ottenuti dei valori abbastanza buoni, tutti compresi fra 0,74 e 0,87.

Per quanto riguarda, invece, i punteggi medi di qualità attesa e percepita, essi sono riportati in tabella 2.3. Per ciascuna dimensione, la tabella mostra i punteggi medi e le rispettive deviazioni standard relativi ad aspettative e percezioni, ma anche i relativi scarti.

Misure	Aspettative	Percezioni	Scarti
Dimensioni della qualità			
Qualità relazionale-corpo docente	5,4 (ds .69)	3,0 (ds 1.09)	2,4
Qualità ambientale	5,3 (ds .73)	2,8 (ds 1.08)	2,5
Qualità relazionale- <i>front office</i>	5,3 (ds .68)	2,4 (ds 1.03)	2,9
Qualità tecnico-organizzativa	5,2 (ds .56)	2,5 (ds .86)	2,7
Servizi agli studenti	4,9 (ds .76)	2,9 (ds .93)	2,0
Partecipazione-Coinvolgimento	4,8 (ds .83)	2,7 (ds 1.00)	2,1
Immagine	4,7 (ds .72)	2,8 (ds .95)	1,9

Tabella 2.3. Punteggi medi delle aspettative, percezioni, scarti per ciascuno dei fattori.

Per quanto riguarda le aspettative, dopo avere notato come i punteggi di tutti e sette fattori sono abbastanza alti (la scala andava da 1 a 6), è possibile osservare come i sette fattori si dividano, per ordine di importanza, in due grandi aree:

- la prima, composta dai fattori relativi alla qualità relazionale, ambientale e tecnico-organizzativa, e quindi descrivente un ambito definibile dell’aspirazione ad una buona offerta didattica, ben organizzata, in ambienti positivi e con buone relazioni;
- la seconda, che ottiene punteggi leggermente inferiori alla prima, composta dai fattori

relativi ai servizi a supporto, all'immagine, alla Partecipazione-Coinvolgimento, e quindi descrivente un ambito pertinente a tutto quanto non sembra avere una diretta o immediata ricaduta sulla didattica in senso stretto, cioè la frequenza delle lezioni e la partecipazione alle prove di esame.

Per quanto riguarda le percezioni, invece, è possibile rilevare che i punteggi sono tutti inferiori al punto medio della scala, che il punteggio più alto è ottenuto dal fattore "Qualità relazionale-personale docente", e che i punteggi più bassi sono relativi a due fattori appartenenti alla prima delle due aree che sono state appena individuate, e cioè "Qualità relazionale-front office" e "Qualità tecnico-organizzativa", che registrano, infatti, i due scarti più alti in assoluto, rispettivamente di 2,9 e di 2,7 punti. Gli scarti più bassi, ma pur sempre rilevanti, vengono infine registrati dai tre fattori relativi alla seconda area.

A questo punto, l'analisi ha anche previsto il calcolo dell'ANOVA *one-way* al fine di individuare eventuali differenze statisticamente significative tra i punteggi medi di qualità attesa e percepita ottenuti dagli studenti di età, sesso, Corsi di Laurea, anno di corso, condizione occupazionale differenti. Accanto a queste, inoltre, sono state considerate anche altre variabili quali la condizione di studenti in sede, fuori sede e pendolare, l'aver votato alle ultime elezioni dei rappresentanti degli studenti, l'essersi rivolti ai rappresentanti, l'essere iscritti ad associazioni studentesche e l'aver fornito o meno suggerimenti ed osservazioni libere secondo quanto previsto dal questionario.

Ci limitiamo qui a segnalare che non abbiamo rilevato differenze tra maschi e femmine e tra studenti che hanno votato alle ultime elezioni dei rappresentanti e studenti che non lo hanno fatto, tra studenti che si sono rivolti ai rappresentanti o che li conoscono e studenti che non lo hanno fatto o non li conoscono, tra gli iscritti ad associazioni studentesche e i non iscritti. Alcune differenze significative, invece, sono state rilevate sia nei punteggi di qualità attesa che in quelli di qualità percepita, fra studenti di differenti Corsi di Laurea. Illustrarle nel dettaglio non è rilevante per i fini di questo scritto nel cui ambito, però, può essere più interessante notare come, ad un livello di probabilità dello 0,05, esistano differenze significative nei punteggi di qualità attesa in relazione ai fattori "Qualità ambientale" ( $F=4,37$ ;  $P=0,005$ ), "Immagine" ( $F=5,51$ ;  $P=0,001$ ), e "Qualità relazionale *front-office*" ( $F=3$ ;  $P=0,031$ ) per ciò che concerne la variabile "anno di corso": sono gli studenti fuori corso ad avere aspettative significativamente più elevate degli altri in relazione a queste tre dimensioni. Per la stessa variabile, per ciò che concerne la qualità percepita, esistono inoltre differenze significative tra i punteggi in relazione a tutti i

fattori<sup>42</sup>: gli studenti del primo hanno sempre espresso punteggi medi significativamente più elevati degli altri in corrispondenza di ogni singolo fattore rivelandosi quindi come gli studenti maggiormente soddisfatti lungo tutte le dimensioni indagate. Questo dato concorda con un altro risultato ottenuto con il test dell'ANOVA *one-way* che, per quanto riguarda l'età, ha messo in rilievo l'esistenza di differenze significative al livello dello 0,05 in corrispondenza dei punteggi medi della qualità percepita ai fattori "Qualità tecnico-organizzativa" (F=3,03; P=0,001), "Partecipazione-Coinvolgimento" (F=1,84; P=0,046), "Qualità Ambientale" (F=2,31; P=0,010), "Qualità relazionale-personale docente" (P=2,47;P=0,005): in tutti i casi sono sempre gli studenti di 19 anni ad ottenere i punteggi più alti. Tra lavoratori *full-time*, *part-time*, studenti a tempo pieno e in cerca di occupazione, l'ANOVA ha rilevato che le uniche differenze significative sono riscontrabili in corrispondenza dei punteggi medi ottenuti alla qualità attesa per i fattori "Partecipazione-Coinvolgimento" (F=3,19; P=0,014) e "Servizi agli studenti" (F=3,28; P=0,012), ed in entrambi i casi sono i lavoratori *full-time* ad avere le aspettative meno elevate.

Ciò detto, quindi, è possibile sintetizzare le principali conclusioni suggerite dai risultati esposti tra i quali sembra essere particolarmente saliente il dato relativo alla questione delle "due Università", centrale perché potenzialmente capace di dare senso ad eventuali riflessioni sulle altre questioni. Diversi sono i dati che sembrano potere sostenere questa linea di lettura che fa emergere, come accennato, una visione della vita universitaria descrivibile nei termini di un progressivo superamento di esami verso il conseguimento del titolo finale che lascia poco spazio a possibilità di viverla come esperienza sociale, di crescita, di professionalizzazione, di vita democratica. Tra questi, le risultanze dell'analisi fattoriale prima descritte; i dati relativi alle aspettative che confermano la presenza di due diverse aree, quella della didattica e quella relativa a tutti gli aspetti che non sono direttamente coinvolti in essa, compreso quello concernente partecipazione e coinvolgimento; il dato sulla maggiore soddisfazione che si registra fra i più giovani e fra gli studenti di primo anno che sembra poter descrivere una progressiva perdita di entusiasmo e di appiattimento su una logica di sopravvivenza organizzativa che lascia in secondo piano le aspettative di altra natura.

Nella prospettiva di ricerca-intervento qui adottata un simile risultato, più che orientare verso l'individuazione delle situazioni maggiormente critiche e i tentativi di ridurre i *gap* più rilevanti tra aspettative e percezioni, suggerisce di rivolgere l'attenzione alle fonti

---

<sup>42</sup> Qualità tecnico-organizzativa: F=11,96 e P=0,000; Qualità ambientale: F=13,94 e P=0,000; Immagine: F=3,88 e P=0,009; Qualità relazionale-personale docente: F=7,96 e P=0,000; Servizi agli studenti: F=8,58 e P=0,000; Qualità relazionale-front-office: F=3,84 e P=0,010; Partecipazione-Coinvolgimento: F=4,81 e P=0,003.

relazionali, sociali, culturali, di una simile rappresentazione dell'esperienza universitaria. La pregnanza formativa di quest'ultima sembra essere, rispetto al mondo contemporaneo ed alle modalità con cui in esso si vanno delineando le relazioni fra conoscenze, competenze e professionalità efficienti, probabilmente poco adeguata: vengono sottolineate le dimensioni dell'individualismo piuttosto che della competenza sociale, della frammentazione piuttosto che della organicità ed interdisciplinarietà della formazione, dell'essere fruitori di prodotti didattici, piuttosto che dell'essere partecipi della vita di una comunità formativa. I risultati complessivamente ottenuti, quindi, conducono anche a domandarsi quanto, spesso a prescindere dal dichiarato, dagli auspici e dalle intenzioni, non sia la stessa organizzazione universitaria, con le sue componenti docente e non docente, ad esprimere nelle concrete declinazioni del proprio operato quotidiano una cultura organizzativa che sostiene una didattica poco coordinata, centrata su se stessa piuttosto che sulla sua collocazione all'interno di più complessivi progetti formativi, che sostiene una didattica scollegata dalla riflessione sulla sua capacità di offrire professionalizzazione, che spinge verso l'individualizzazione dei rapporti piuttosto che verso una socializzazione ad esplicita valenza formativa.

Rispetto a questa possibile linea di lettura dei dati, e, quindi, rispetto all'idea che nei contesti universitari intervenire sulla qualità significa anche intervenire sul senso culturale della visione stessa della qualità, le prospettive di azione trasformativa e migliorativa possono certamente essere rintracciate all'interno del bagaglio metodologico e tecnico dell'intervento psicosociale nelle organizzazioni (Barus-Michel, Enriquez e Lévy, 2005), con particolare riferimento alle metodiche di riflessione sull'esperienza professionale e relazionale che vanno realizzate in situazioni micro-sociali come, ad esempio, gruppi di discussione che, a seconda del livello di sviluppo della capacità degli attori sociali di elaborare l'esperienza, possono essere gruppi misti (operatori-studenti) oppure omogenei (docenti, non docenti, studenti), orientati verso l'esplorazione della possibilità di accedere in maniera condivisa ad una caratterizzazione dell'esperienza universitaria più in senso formativo che solo didattico.

A queste possibilità di intervento possono certamente affiancarsi quelle più tradizionali, di "miglioramento" della qualità, intervenendo contemporaneamente sulle aree che, rispetto alla rilevazione degli scarti effettuata, appaiono in maggiore sofferenza (nel nostro caso la "Qualità relazionale-front office", la "Qualità tecnico-organizzativa", la "Qualità ambientale"). A tal fine potrebbero essere adottate metodologie come quelle dei gruppi di miglioramento continuo della qualità (Galgano, 1994), gruppi composti da un numero ristretto di persone che occupano posizioni di responsabilità all'interno

dell'organizzazione e che decidono di impegnarsi volontariamente nell'applicazione sistematica del metodo PDCA (Plan, Do, Check, Act) e muovendo, a piccoli passi, verso l'obiettivo di miglioramento individuato (Juran, 1988).

Infine, anche alla luce dei dati incoraggianti provenienti da altre esperienze già realizzate (Kaneklin, Scaratti e Bruno, 2006), è possibile pensare all'inserimento di momenti di didattica tutoriale, in particolare rispetto ai tirocini, che potrebbero costituire un momento di adozione esplicita, da parte dell'organizzazione universitaria, di una visione della formazione che, affiancandosi a quelle più tradizionali, sancirebbe "ufficialmente" l'avvio di una riflessione sulla qualità della formazione all'interno del percorso formativo stesso, non più come fatto episodico legato ad occasionali interventi di verifica, ma come elemento organico di un progetto formativo più attentamente orientato ai temi della sua validità professionalizzante.

In quest'ultima direzione, non a caso, uno di questi momenti di didattica tutoriale è stato avviato nel corso dell'A.A. 2009/2010 sebbene in forma sperimentale. Alla descrizione delle attività avviate verrà dedicato il prossimo paragrafo. Prima, però, può essere opportuno mettere in evidenza che i risultati appena descritti sono stati condivisi con tutti gli attori organizzativi coinvolti nella tematica della qualità dell'esperienza universitaria nell'ambito di un convegno che ha rappresentato un importante momento di condivisione a livello locale ma non solo. In effetti, in questa circostanza i risultati della rilevazione da noi effettuata ma anche altri dati raccolti da diversi gruppi diversi presenti sul territorio nazionale.

### *2.3.6 Un esempio di dispositivo riflessivo: il gruppo di discussione sull'identità professionale*

Tra le ipotesi avanzate a partire dai risultati sopra esposti è stata rilevata la possibilità che l'introduzione di esperienze di didattica tutoriale avrebbe potuto sancire l'avvio di una riflessione sulla qualità dell'esperienza universitaria, ma anche della formazione, condotta dall'interno e utile a riflettere sugli specifici e contestuali significati che queste tematiche hanno assunto nel tempo nell'ambito di un contesto organizzativo e della cultura che esso esprime.

In questa prospettiva, quindi, è stata proposta al Consiglio di Coordinamento della ex Classe XVIII l'introduzione di un gruppo di discussione sull'identità professionale che, al fine di metterne a punto processualità e strumenti, avrebbe potuto interessare inizialmente alcuni studenti aderenti su base volontaria all'iniziativa. In questa sorta di

prima sperimentazione dell'attività, quindi, alla partecipazione al gruppo non sono stati associati crediti sebbene l'adesione sia stata considerata sostitutiva dei colloqui di supervisione di accompagnamento del tirocinio da fare con il tutor universitario. Negli anni a venire, comunque, dato il successo dell'iniziativa in termini di raggiungimento degli obiettivi prefissati, il gruppo diverrà quasi certamente un'attività curriculare a tutti gli effetti avente una funzione importante di accompagnamento rispetto alle attività di tirocinio.

Rispetto a quest'ultima osservazione circa la funzione fondamentale di accompagnamento riservata al Gruppo di discussione, è possibile rilevare che anche nell'edizione di quest'anno la partecipazione avrebbe dovuto essere riservata a studenti con tirocini già in corso o in fase di avvio. Il condizionale è d'obbligo visto che una delle principali difficoltà incontrate nella predisposizione delle attività di gruppo ha riguardato il "reclutamento" dei partecipanti. In effetti, il contatto con gli studenti e l'ottenimento della loro disponibilità sia in questo caso che, rispetto alla compilazione dei questionari e a forme di coinvolgimento in attività di condivisione dei risultati e di progettazione del cambiamento, nel precedente, è sempre stato difficoltoso, caratterizzato da diffidenza e scarso interesse. Nel caso del gruppo di discussione, quindi, sebbene l'idea iniziale fosse quella di coinvolgere studenti già in tirocinio sono stati coinvolti anche partecipanti non ancora impegnati in questo tipo di esperienza formativa. Nella sua costituzione finale, quindi, il gruppo era composto di 12 ragazze, 3 delle quali hanno iniziato il tirocinio solo dopo la conclusione delle attività o in prossimità della chiusura.

L'esperienza è stata progettata tenendo conto di alcune iniziative, simili per alcuni versi, diverse per altri, realizzate presso l'Università Cattolica di Milano (Kaneklin, Scaratti e Bruno, 2006; Kaneklin e Gozzoli, 2008) e presso l'Università degli Studi del Salento (Salvatore, Mossi, Venuleo e Guidi, 2008). Nel caso dell'esperienza milanese, ormai dal 1996 la questione dell'innovazione della didattica è stata affrontata, sia entro la Facoltà di Psicologia, sia entro l'Ateneo nel suo complesso, anche attraverso dei tentativi di consolidamento di esperienze di didattica tutoriale che hanno messo in discussione il modello libero-professionale della didattica a favore della presa in carica di obiettivi formativi e, allo stesso tempo, si sono presentati come momenti di attivazione di nuove reti sociali ed organizzative e di introduzione di creatività nella relazione formativa (Kaneklin e Gozzoli, 2008). In questa direzione generale, quindi, è stato costruito un processo continuo e circolare di ricerca-azione-ricerca che si è concretizzato anche nell'introduzione di *setting* formativi non abituali. Tra le esperienze che possono essere ricordate, per esempio, le cosiddette "Esperienze pratiche di Tirocinio - Professione

Psicologo” e il “Tutor di Gruppo”. Le prime sono state introdotte all’interno dei CdL in Psicologia; il “Tutor di Gruppo”, invece, ha trovato spazio nell’ambito di tutti i corsi di studio dell’Università Cattolica. Rimandando agli scritti già citati per approfondimenti su questi due dispositivi, in questa sede è opportuno sottolineare come queste esperienze abbiano la finalità fondamentale di costruire dei ponti tra il mondo dello studio e quello della professione, stimolando e mobilitando capacità potenziali e risorse sotto-utilizzate (capacità relazionali, cognitive e socio-emotive) potenzialmente capaci di divenire risorse del processo di apprendimento e che sono fondamentali per garantire la competenza nel gestire professionalità non routinarie. In questa prospettiva, l’esperienza “Tutor di gruppo” può essere descritta come un’attività di accompagnamento al percorso di apprendimento universitario da parte di un interlocutore “esperto” che mette a disposizione la propria esperienza perseguendo i seguenti obiettivi: sostenere gli studenti nella pianificazione del proprio percorso di studio e nell'individuazione di una metodologia di studio efficace; fornire indicazioni per orientarsi nelle proposte formative integrandole in un progetto di apprendimento personale; individuare gli eventuali ostacoli che possono rallentare il percorso di apprendimento; realizzare un accompagnamento individualizzato degli studenti; favorire la relazione tra studenti e tra studenti e docenti. Le “Esperienze pratiche di Tirocinio - Professione Psicologo”, invece, individuano come propri i seguenti obiettivi: ampliare le rappresentazioni della professionalità dello psicologo per favorire la riflessione sul proprio progetto professionale; favorire la connessione tra teoria e pratica; promuovere modalità di apprendimento cooperativo e interpersonale; accompagnare i partecipanti nella costruzione di un ruolo più attivo di studente e nella acquisizione delle competenze atte a gestire la differenza intesa in senso lato.

Limitatamente alle esperienze condotte presso l’Università del Salento, invece, è possibile rilevare che esse hanno riguardato esclusivamente i CdL in Psicologia nel cui ambito sono stati realizzati dei “Laboratori di analisi della domanda e di sviluppo della committenza formativa” (Venuleo, Guidi, Mossi e Salvatore, 2009) che, rivolti alla popolazione degli aspiranti studenti dei corsi di studio interessati, perseguono i seguenti obiettivi: promuovere uno sviluppo della pensabilità della domanda formativa in funzione di un innalzamento in fase iniziale della competenza della committenza; orientare i candidati all'immatricolazione con particolare riferimento alla scelta compiuta; istituire il Corso di Laurea come un *setting* formativo che “chiede” allo studente di assumersi una posizione riflessiva che possa fungere da regolatore del ruolo; offrire già in fase iniziale un'esperienza prefigurativa della funzione psicologica che possa fungere come ancoraggio per l'elaborazione di un modello di simbolizzazione della professione (Salvatore, Mossi,

Venuleo e Guidi, 2008). Questo genere di attività, che prevedono la discussione in piccoli gruppi (quattro incontri di due ore e mezza ciascuno) condotti da uno psicologo, sono da inserirsi in una prospettiva sulla qualità dell'università e dell'esperienza universitaria che riconosce il ruolo centrale dei modelli socio-simbolici degli studenti nel processo di fruizione dell'offerta formativa e la loro potenziale influenza sul successo accademico. Il laboratorio proposto, conseguentemente, accanto ad ulteriori esperienze di cui non si parlerà in questa sede (laboratori di orientamento e laboratori di metodologia dello studio *in primis*), è da intendersi come uno strumento potenzialmente in grado di influenzare il percorso di studio e di favorire il raggiungimento di risultati positivi in termini di successo nello studio.

Le esperienze realizzate sia a Milano che a Lecce, hanno fornito numerosi spunti interessanti per la progettazione del "Gruppo di discussione sull'identità professionale" avviato a Palermo. Tra quelle descritte, in effetti, l'esperienza maggiormente simile è rappresentata da quelle promosse presso l'Università Cattolica. Nel nostro caso, infatti, il *focus* prevalente non è stata la riflessione sulla domanda formativa e la sua analisi in ingresso ma, piuttosto, le rappresentazioni della professione di educatore/formatore e di se stessi come futuri professionisti in un momento in cui i partecipanti erano ormai molto prossimi alla laurea: il gruppo nella sua costituzione definitiva, in effetti, nonostante ci sia stata qualche deroga all'idea iniziale di coinvolgere esclusivamente studenti in tirocinio<sup>43</sup>, era costituito da dodici studentesse di Esperto dei processi formativi ed educatore professionale ormai quasi alla fine del proprio percorso di studio.

Volendo dettagliare meglio gli obiettivi individuati in fase di progettazione è possibile affermare che le attività di gruppo sono state proposte al fine di predisporre condizioni atte a far sperimentare una esperienza sociale di scambio e di reale partecipazione all'interno di un contesto che, come è stato ricordato a partire dai risultati della rilevazione di qualità attesa e percepita, è percepito come incapace di offrire momenti di condivisione dell'esperienza di formazione e di costruzione condivisa di significati; favorire la riflessione sul proprio progetto professionale; facilitare l'esplorazione delle proprie rappresentazioni di una professionalità in costruzione e, soprattutto, dai confini molto fluidi e sfumati; accompagnare la fase difficile del primo contatto con il mondo della propria professione futura mettendo a disposizione un "luogo" in cui poter riflettere su se stessi come professionisti "al lavoro" ed alle prese con il passaggio dalla teoria alla pratica; sostenere le

---

<sup>43</sup> Come già detto sopra, l'idea iniziale era stata di coinvolgere persone che avessero già avuto un primo contatto con il modo professionale o che fossero in procinto di farlo. Ciò, in effetti, avrebbe potuto fornire importanti stimoli di discussione e spunti di riflessione grazie alle esperienze personali di volta in volta fatte dalle partecipanti e condivise con il gruppo.

partecipanti nella costruzione di una più attiva committenza formativa (rispetto al percorso di studio ancora in atto, all'esperienza di tirocinio e a possibili futuri studi universitari); promuovere un'acquisizione di consapevolezza rispetto alle relazioni tra identità personale, sociale e professionale; offrire la possibilità di sperimentare in prima persona metodologie e strumenti caratterizzanti la professionalità educativo-formativa.

Volendo utilizzare la terminologia di Kaneklin e Gozzoli (2008) le diverse finalità appena descritte sono state perseguite grazie al ricorso ad una "organizzazione temporanea di apprendimento" (p. 81), un dispositivo che, guardando alle modalità di conduzione ed alle attività di volta in volta proposte, potrebbe anche essere definito, come è stato già fatto più volte nel corso delle pagine precedenti, di tipo elaborativo-riflessivo<sup>44</sup>.

Ciò premesso, è possibile soffermarsi proprio sulle attività proposte all'interno del Gruppo a partire dalla descrizione delle diverse tappe del percorso<sup>45</sup> che ha avuto inizio grazie ad una prima fase di contatto con gli aspiranti partecipanti alle attività che, tramite mail, annunci affissi presso le sedi delle lezioni e pubblicati *on line* sul sito della Facoltà di Scienze della Formazione, sono stati invitati a candidarsi e, in seguito, a presentarsi ad un incontro conoscitivo reciproco volto a precisare la tipologia di esperienza proposta e ad accertare la motivazione a prendervi parte. Dopo questo contatto preliminare, quindi, qualche giorno prima dell'inizio delle attività, le partecipanti sono state invitate a compilare alcuni strumenti volti a rilevare le informazioni necessarie per la valutazione di processo e finale del gruppo stesso. Tra gli strumenti utilizzati, quattro scale di differenziale semantico richiedenti una valutazione dei concetti "Me stesso", "Me stesso come studente", "L'educatore" e il "Formatore" grazie a sette coppie di aggettivi contrapposti, e il cosiddetto Questionario Immagine (Salvatore, Mossi, Venuleo e Guidi, 2008; cfr. *infra*, par. 2.3.7). Alle partecipanti, inoltre, è stato anche chiesto di comporre un testo a partire dallo stimolo volutamente poco strutturato "Diventare Educatore/Formatore...". Sia la composizione del testo che la compilazione del differenziale sono stati proposti, in un'ottica di valutazione di tipo pre-post, prima dell'inizio del gruppo e nel corso del suo ultimo incontro. A metà percorso, inoltre,

---

<sup>44</sup> Un'altra espressione utilizzata per descrivere la particolare tipologia di *setting* formativo strutturato è *setting* istituzionale, "un modello di relazione educativa capace di generare *pensiero sul proprio pensiero*" (Venuleo, Guidi, Mossi e Salvatore, 2009, p. 22)

<sup>45</sup> Può essere opportuno fornire qualche indicazione sul *setting* adottato precisando che il gruppo era chiuso e che sono stati realizzati complessivi undici incontri della durata di due ore ciascuno che, salvo la pausa estiva, si sono svolti a cadenza settimanale all'interno del Laboratorio polifunzionale del dipartimento di Psicologia dell'Università di Palermo (la struttura si trova nello stesso edificio in cui si svolgono normalmente parte delle lezioni del CdL interessato). Il gruppo è stato condotto da un facilitatore e agli incontri ha anche preso parte la scrivente in veste di osservatrice.

strutturando una situazione ritenuta particolarmente importante dalle partecipanti in termini di possibilità di acquisire consapevolezza circa le proprie rappresentazioni e i significati riconosciuti al proprio lavoro futuro, i dati raccolti prima dell'inizio sono stati condivisi e riportati in gruppo. Lo stesso è avvenuto nel caso del *follow-up*, sessione durante la quale sono state restituite alcune informazioni sui cambiamenti tra il prima e il dopo. Gli incontri che hanno preceduto la restituzione di metà percorso, invece, sono stati dedicati alla ricostruzione del percorso di strutturazione della propria identità personale e sociale, mentre quelli seguenti si sono focalizzati sulla strutturazione dell'identità professionale e sulla discussione circa l'utilità della partecipazione alle attività di gruppo. Alla riflessione sull'esperienza in atto, nel dettaglio, è stato dedicato l'incontro precedente la lunga pausa estiva (da metà luglio a metà settembre), occasione durante la quale è stato anche assegnato una sorta di compito per le vacanze che richiedeva una riflessione su se stessi come professionisti a partire da una consegna che, lasciando le partecipanti libere di svolgere il compito secondo modalità a scelta, presupponeva di affrontare la questione in termini realistici, prefigurandosi, cioè, il contesto di riferimento, la tipologia di utente, le funzioni, le relazioni con i colleghi, eccetera... Dopo la pausa, quindi, in un'ottica di chiusura, i due incontri precedenti quello finale di ri-somministrazione sono stati dedicati alla condivisione ed alla discussione dell'esercitazione assegnata.

Durante tutto il percorso appena descritto per tappe, la conduzione è stata semi-direttiva ed attenta, seppure non in via prioritaria, alla comunicazione associativa. Come è evidente da quanto detto finora, snodandosi intorno alla ricostruzione dello sviluppo della propria identità personale, sociale, professionale, il gruppo ha previsto esercitazioni psicosociali, momenti di lavoro in coppia o in sottogruppi, *homework*, ed ha riconosciuto un ruolo determinante alla condivisione delle proprie esperienze e del proprio vissuto oltre che alla loro elaborazione. L'obiettivo è stato quello di favorire lo scambio tra le partecipanti ponendo in essere condizioni favorevoli alla libera espressione dei diversi punti di vista rappresentati e, soprattutto, alla riflessione e alla costruzione condivisa di significati rispetto alle problematiche, ai vissuti emergenti ed ai processi di volta in volta attenzionati.

La valutazione di processo, realizzata grazie ad incontri di *staff*, ha messo in evidenza come gli elementi salienti del percorso siano stati diversi e possano ed abbiano riguardato l'acquisizione di una maggiore consapevolezza delle complesse relazioni che legano identità personale, sociale e professionale, l'aumento della consapevolezza circa le proprie immagini sia del contesto micro- e macro-sociale di riferimento, sia della professione di educatore/formatore, l'avvio di una riflessione sulle rappresentazioni idealizzate della

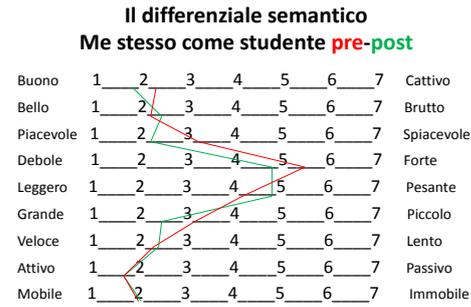
professione e di se stesse come professioniste e la conseguente elaborazione di una immagine più realistica. Alcuni di questi elementi, come evidente, fanno diretto riferimento ad alcuni obiettivi esplicitamente fissati in fase di progettazione del gruppo. Sarebbe quindi possibile affermare che le attività proposte hanno permesso di raggiungere le finalità previste, dato che sembra essere anche confermato dall'analisi delle informazioni raccolte con il differenziale semantico e con l'analisi dei testi scritti: sia nel primo che nel secondo caso, infatti, il confronto pre-post ha permesso di evidenziare il verificarsi di un cambiamento. Quest'ultima affermazione deve essere assunta con le dovute precauzioni trattandosi di analisi effettuate su un numero molto ristretto di protocolli raccolti. Del resto, la somministrazione del differenziale semantico e l'analisi testuale dei componimenti realizzati prima dell'inizio del gruppo ed alla sua conclusione è stata effettuata con l'obiettivo prevalente di mettere a punto la forma definitiva degli strumenti di rilevazione e di valutazione dell'efficacia del percorso che dovranno entrare a regime nel momento in cui il Gruppo di discussione dovesse diventare un'attività curricolare a tutti gli effetti. Questa prima somministrazione, quindi, è stata utile al fine di realizzare una sorta di test degli strumenti stessi, sebbene nel nostro caso abbia poi anche dimostrato l'utilità di restituire al gruppo informazioni di questo genere che, effettivamente, possono essere proficuamente sfruttate come *pre-testo* per l'avvio di processi di discussione ed elaborativo-riflessivi.

Quello appena citato è un aspetto molto importante dal punto di vista della programmazione delle prossime edizioni delle attività del Gruppo di discussione. Questa breve esperienza pilota, infatti, ha consentito di mettere in evidenza l'utilità di raccogliere e restituire dati relativi a rappresentazioni e immagini di sé e della professione in termini di apertura di spazi di pensiero. Allo stesso tempo, essa ha permesso di cogliere anche la "versatilità" del momento di restituzione dei dati che, oltre a favorire confronto e riflessione, può anche essere il contesto in cui, in un'ottica partecipativa, può essere avviato un percorso di valutazione del processo condotto secondo modalità condivise e partecipate. A tal fine, come già sottolineato rispetto alla precedente esperienza di ricerca-intervento sul benessere organizzativo, si ritiene fondamentale restituire i dati in forma sufficientemente comprensibile così che essi possano effettivamente presentarsi come dei veri e propri attivatori di processo. Nel nostro caso, per esempio, considerata la scarsa attitudine delle partecipanti a leggere *report* di ricerca o *output* di analisi statistica, è stata privilegiata la forma grafica oltre che l'utilizzo di un linguaggio spesso diverso da quello scientifico.

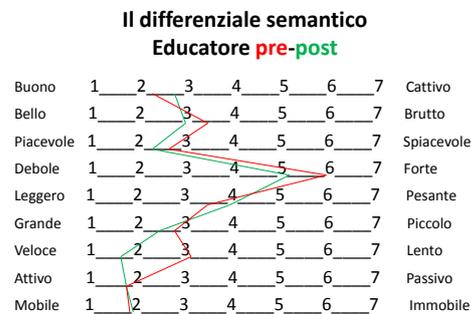
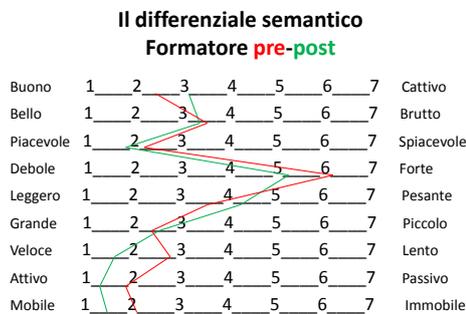
A titolo esemplificativo vengono di seguito riportati alcuni dei grafici (da 2.9 a 2.13)

mostrati durante le attività del Gruppo. Essi volutamente non illustrano i risultati della somministrazione del questionario Immagine: in questo caso, in effetti, lo strumento è stato somministrato solo prima dell'inizio delle attività e la lettura dei profili di risposta è avvenuta, seguendo un metodo poco ortodosso ma dettato da un interesse prevalente rispetto alla processualità dell'intervento, confrontando i *pattern* di risposta delle partecipanti al gruppo con quelli degli individui tipici raggruppati in ognuno dei *cluster* individuati grazie alla fase di ricerca di cui si parlerà nel prossimo paragrafo. Nonostante si tratti di una procedura metodologicamente scorretta per diversi aspetti, è opportuno mettere in evidenza che proprio la restituzione di questa tipologia di dati sembra essere stata quella maggiormente rilevante in termini di possibilità di sollecitare una riflessione su di sé e sulle proprie rappresentazioni della professionalità dell'educatore/formatore e del contesto micro e macro-sociale di riferimento. Non a caso, di fronte alla descrizione delle caratteristiche centrali di ogni raggruppamento e alla "collocazione" del gruppo rispetto ai vari *cluster* sulla base della considerazione di una maggiore o minore corrispondenza dei profili di risposta forniti, le partecipanti hanno spesso espresso il commento che il dato illustrato fosse perfettamente corrispondente alla loro visione della professione e del contesto e che, allo stesso tempo, sebbene quella visione fosse sempre stata dentro di loro, in quel momento la stavano veramente mentalizzando per la prima volta.

Ciò precisato è possibile rilevare un altro limite metodologico che rende meno pregnanti i risultati dell'analisi anche rispetto alle informazioni raccolte grazie alla somministrazione del differenziale semantico, l'esiguità dei soggetti coinvolti che si spiega considerando che ad oggi è stato condotto un solo Gruppo di discussione. Proprio per questo motivo sono stati allegati, nel caso del differenziale semantico, esclusivamente dei grafici il cui contenuto non viene né descritto né commentato (Grafici da 2.9 a 2.12). Essi, in effetti, sono stati riportati principalmente perché rendono la descrizione della ricerca e dei suoi strumenti più chiara presentando, allo stesso tempo, la specifica modalità di restituzione dei dati adottata e che ha contribuito, come detto per la sua semplicità e l'immediatezza, a prospettarli come attivatori di processi e spunti di riflessione e discussione.



Grafici 2.9 e 2.10 – Grafici che riportano il confronto tra il profilo di risposta delle partecipanti prima dell’inizio del Gruppo di discussione (rosso) e alla conclusione (verde) rispetto ai concetti “Me stesso” e “Me stesso come studente”. I diversi punteggi corrispondono ai valori medi calcolati per ciascun item del differenziale.



Grafici 2.11 e 2.12 – Grafici che riportano il confronto tra il profilo di risposta delle partecipanti prima dell’inizio del Gruppo di discussione (rosso) e alla conclusione (verde) rispetto ai concetti di “Formatore” e “Educatore”. I diversi punteggi corrispondono ai valori medi calcolati per ciascun item del differenziale.

Considerazioni diverse possono essere fatte rispetto all’ultimo degli strumenti utilizzati, il testo libero sul diventare educatori/formatori. In effetti, sebbene i componimenti siano stati elaborati da sole dodici partecipanti, il corpus testuale finale costituito dall’insieme dei testi scritti prima e dopo l’intervento, presentava caratteristiche strutturali tali da non compromettere l’attendibilità delle analisi statistiche condotte con T-Lab (Lancia, 2004). È quindi possibile in questo caso descrivere brevemente i risultati ottenuti precisando che l’analisi<sup>46</sup>, finalizzata all’esplorazione dell’Immagine anticipatoria<sup>47</sup> del diventare

<sup>46</sup> Per ragioni di spazio le operazioni preliminari grazie alle quali è stato trattato il corpus testuale non verranno descritte nel dettaglio in questa sede. È possibile comunque affermare che sono state seguite le stesse procedure di cui si è già detto in relazione alla precedente ricerca-intervento descritta. Può essere opportuno aggiungere solo che la variabile relativa al momento di composizione del testo (pre o post) è stata inserita nell’analisi stessa come variabile illustrativa.

educatore/formatore, ha voluto connettere il piano delle rappresentazioni e dei valori che gli studenti assumono come criteri di connotazione ed interpretazione del contesto e dell'identità di ruolo e quello simbolico, relativo ai processi di "colorazione" emozionale dei suoi oggetti.

Ciò premesso, quindi, è possibile affermare che l'analisi ha previsto due distinti *step*. In un primo momento un'Analisi delle Corrispondenze Lessicali ha permesso di scomporre la variabilità di lemmi presenti nel testo in unità discrete (Lancia, 2004) così da poter individuare le principali strutture latenti di senso che organizzano lo spazio simbolico generativo del discorso; una successiva Analisi dei cluster ha poi permesso di raggruppare secondo un principio di massima eterogeneità tra gruppi e massima omogeneità interna gli specifici profili di parole che tendono a co-occorrere tra di loro e che sono espressione di una specifica Immagine.

Procedendo con ordine, quindi, è possibile illustrare i risultati della prima analisi precisando che l'attenzione verrà focalizzata sui primi due fattori estratti che rappresentano ciascuno una quota della variabilità relativa al comportamento dei lemmi in termini di co-occorrenze.

Il primo fattore estratto, riferibile ai modelli di regolazione della domanda formativa organizza la dialettica tra due polarità denominabili come "Identità professionale" (-) vs "Identità studente" (+). Sulla polarità negativa di questo fattore le parole condividono il riferimento ad oggetti (*disagio, personalità, coscienza*), funzioni (*sviluppo, educazione, integrazione, gestione*), fruitori (*soggetto, persona*) e strumenti (*progetto, attività*) del processo educativo/formativo come intervento prevalentemente rivolto ad affrontare difficoltà e problemi dell'individuo; sulla polarità positiva, invece, le parole condividono il riferimento a caratteristiche organizzative e funzionali dell'esperienza universitaria (*università, facoltà, corso di laurea, tirocinio, lezione, esame, frequentare*), ai soggetti del percorso formativo (*studente, professore*) e alle sue funzioni (*vedere, capire, permettere, sperare*). La domanda formativa, quindi, sembrerebbe essere relativa, da una parte, all'identità di studente e, dall'altra, a una identità professionale che, ancora in costruzione,

---

<sup>47</sup> In accordo con Venuleo, Guidi, Mossi e Salvatore (2009), il costrutto di Immagine deve essere inteso come un insieme di significati che si riferiscono ad aspetti situati a vari livelli di astrazione, un modo globale di rappresentarsi il contesto che esprime processi generalizzanti ed omogeneizzanti di categorizzazione. "Ciascuna Immagine è un modo attraverso il quale un segmento del corpo sociale esprime/interpreta il comune campo simbolico, prendendo posizione rispetto alle dialettiche fondamentali (strutture *latenti* di senso) che lo attraversano (il campo)" (Venuleo, Guidi, Mossi e Salvatore, 2009, p. 26).

non può che essere solo pre-figurata ed anticipata. In modo significativo, rispetto a quest'ultimo aspetto, sembra rilevante mettere in evidenza come la professione venga descritta in termini generici che fanno intravedere una certa confusione e l'adesione a visioni stereotipiche dell'intervento educativo/formativo.

Accanto a ciò, il secondo fattore sembra essere riferibile alla simbolizzazione del rapporto con la formazione ed organizzare la dialettica tra le due polarità contrapposte "Pre-definizione del ruolo professionale" (-) e "Costruzione del ruolo professionale" (+). Nel dettaglio, sulla polarità negativa le parole condividono il riferimento ad utenti e contesti specifici di intervento (*scuola, famiglia, bambino, soggetto, persone*). L'azione educativo/formativa viene descritta da verbi generici quali *educare, formare, sviluppare* e da verbi che rimandano ad una dimensione di cura e di accudimento (*aiutare, considerare, rispondere*). Sulla polarità positiva, invece, le parole condividono il riferimento ad un ruolo professionale da costruire e non sono menzionati destinatari specifici delle attività ma una *utenza* genericamente indicata. Il lavoro educativo-formativo necessita di *teoria* ma anche di *competenze* professionali e si sostanzia nella gestione di *attività* e *progetti* orientati al perseguimento di *risultati* e spesso condotti in collaborazione con altri (*colleghi, équipe*). Da un lato diventare educatore/formatore significa rapportarsi con un'identità professionale che sembra essere già data e comportare la realizzazione di interventi di un certo tipo, con tipologie di utenti determinati, con problemi che, oltre ad essere considerati necessariamente esistenti in sé e per sé, hanno anch'essi una soluzione scontata; dall'altro, invece, significa rapportarsi con una identità professionale tutta da costruire e dai confini costantemente da definire e ri-definire. Nel primo caso è possibile parlare di una concezione istituita/predefinita della competenza, dall'altro, di una concezione istituente/generativa di essa (Venuleo, Guidi, Mossi e Salvatore, 2009).

Limitatamente all'analisi dei cluster, a questo punto, è possibile mettere in evidenza che sono stati estratti quattro diversi raggruppamenti. Essi, come già detto, corrispondono ad altrettante Immagini descrivibili nei termini di *set* di co-occorrenze o di nuclei semantico-cognitivi. Il Grafico 2.13 mostra il loro posizionamento all'interno dello spazio culturale (Carli e Salvatore, 2001) descritto dai due fattori di cui si è appena detto e corrispondenti a dimensioni latenti di senso; prima di soffermarsi su qualche considerazione circa la loro posizione all'interno dello spazio culturale, però, è possibile descrivere brevemente le rappresentazioni socio-simboliche veicolate da ciascun *cluster*. In tal senso, quindi, l'Immagine 1 (*Cluster 1*) "descrive" l'Educazione/Formazione come professioni che necessitano di teoria e pratica e di un impegno che spesso dura anni (*percorso, anni, esperienza, conoscenze, studi, lavoro, tirocinio, laurea, tempo*), comporta

delle difficoltà (*difficoltà, difficile, volontà, impegno*) ed è fondamentale (*bisognare, necessario, occorrere*) per l'acquisizione della professionalità richiesta da compiti ed attività complesse. L'Immagine 2 (*Cluster 2*), invece, è associata ad un nucleo semantico-cognitivo che delinea una immagine dell'Educazione/Formazione come professioni che vengono definite grazie all'esclusivo riferimento al mondo della formazione universitaria, prevalentemente in termini di carenze riscontrate (*università, materia, studente, professore, mancare, facoltà, lezione, frequentare*). L'Immagine 3 (*Cluster 3*), tratteggia una rappresentazione dell'Educazione/Formazione come attività professionali che si collocano nella dimensione della cura e dell'accudimento rivolte al singolo, generalmente un bambino (*aiutare, soggetto, persona, bambino, disagio, cura, accogliere*). In questo caso la figura dell'educatore/formatore sembra essere molto prossima a quella di un genitore (*genitore, famiglia, figlio*) che insegna e guida (*insegnare, istruire, guidare*). L'Immagine 4 (*Cluster 4*), infine, fa riferimento a Educazione/Formazione come ad attività caratterizzate da specifici metodi, obiettivi, strumenti che necessitano di competenze e saperi specifici (*competenze, possedere, sapere, conoscenze, metodo, teoria, specifico, osservazione*) e che si concretizzano in azioni di progettazione che richiedono anche capacità di gestione, di lavoro per obiettivi e collaborazione con altri colleghi o figure professionali (*progettare, gestione, obiettivi, collaborazione, insieme, colleghi, analisi*).

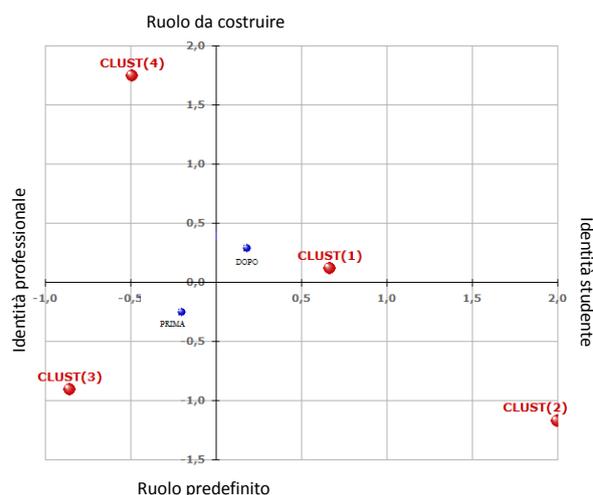


Grafico 2.13 – Confronto prima-dopo dei test “Diventare Educatore/Formatore...”. Il grafico mostra il posizionamento in un piano bidimensionale i cui assi sono rappresentati dai fattori estratti dai diversi cluster individuati e dei test prima e dopo il Gruppo.

Volgendo adesso l'attenzione al posizionamento sia dei *cluster* come sopra descritti, sia dei testi rispetto alla variabile "momento della somministrazione", è possibile mettere in rilievo come il cambiamento tra il prima e il dopo possa essere descritto nei termini di una visione più realistica, meno stereotipica e idealizzata del ruolo professionale di Educatore/Formatore oltre che di una maggiore consapevolezza dei limiti di un percorso formativo universitario e dell'idea che il semplice studio universitario "faccia" il professionista. In effetti, il Gruppo sembra aver contribuito a "ridimensionare" le credenze delle partecipanti circa le proprie competenze e conoscenze riportandole ad una percezione di se stesse come giovani professionisti ancora in formazione, alle prese con un percorso che, nonostante la prossimità del momento della laurea, non è alla sua conclusione ma forse solo all'inizio.

Da questo punto di vista è possibile affermare l'utilità nell'ancorare le partecipanti ad una rappresentazione più realistica delle conoscenze e delle competenze possedute e di quelle da sviluppare al fine di acquisire professionalità. Lo spostamento verso quella che è stata definita "Identità studente", quindi, non rappresenta un indicatore negativo ma, piuttosto, positivo. In effetti, esso è da collegare ad una visione più consapevole delle azioni da intraprendere al fine di raggiungere un obiettivo, quello dell'acquisizione di competenze e professionalità; allo stesso tempo, inoltre, questa visione, nonostante enfatizzi gli aspetti di fatica e difficoltà connessi al processo del formarsi (enfaticizzazione che può far pensare ad una certa idealizzazione), denuncia una maggiore consapevolezza della relatività, rispetto ai contesti ed alle specificità delle relazioni professionali con utenti e colleghi concreti, di aspetti personali e soggettivi che, almeno all'inizio delle attività di gruppo, erano ritenuti sempre e comunque salienti nel determinare la qualità dell'agire educativo/formativo. In altri termini, sarebbe possibile affermare che il gruppo ha riconosciuto l'importanza di acquisire competenze che, solo in minima parte da collegare ad aspetti della propria individualità, possono fare la differenza in termini di professionalità risultando i più importanti fattori discriminanti nel determinare una maggiore o minore qualità dell'agire educativo/formativo. A ciò si può anche aggiungere che questo cambiamento relativo al modello di domanda formativa espresso, riassumibile nei termini di una maggiore committenza formativa e di una conseguente più consapevole partecipazione al processo formativo stesso, si accompagna a quello relativo all'anticipazione del proprio ruolo professionale: prima del gruppo esso si declinava nella dimensione del già dato, dello scontato è già definito; dopo il gruppo, invece, il nuovo posizionamento delle produzioni testuali sembra poter essere interpretato nei termini di

una maggiore “apertura” rispetto ad un ruolo che, impossibile da definire a priori, può essere solo costruito progressivamente e a partire da una imprescindibile considerazione di condizioni contestuali, limiti e possibilità.

Per concludere, è possibile ribadire come, alla luce dei dati complessivamente esposti, l'introduzione di dispositivi elaborativo-riflessivi quale quello qui descritto può tradursi in un importante arricchimento del percorso di studi universitario tradizionale. Nonostante l'esiguità dei dati raccolti, infatti, confortati anche da una serie di risultati per numerosi aspetti simili riportati in letteratura (Kaneklin e Bruno, 2006; Kaneklin e Gozzoli, 2008; Venuleo, Guidi, Mossi e Salvatore, 2009), sarebbe possibile affermare che la strutturazione di *setting* riflessivi contribuisce a creare ponti tra la teoria e la pratica e, soprattutto, contribuisce al cambiamento dei modelli socio-simbolici degli studenti, elementi che influenzano le loro specifiche modalità di fruizione dell'offerta formativa e, quindi, un maggiore o minore successo accademico. Esperienze di questo genere, inoltre, permettono di ridare allo studente un ruolo più attivo, di co-costruttore del suo percorso formativo, elemento importante su cui far leva per migliorare la qualità della vita e dell'esperienza universitaria.

### *2.3.7 Una terza esperienza: la rilevazione delle Immagini dell'educazione/formazione e della professione educativo-formativa*

Come nel caso del Gruppo di discussione, la progettazione dell'ultima delle esperienze che si vogliono qui presentare è stata avviata a partire dai risultati della rilevazione di qualità attesa e percepita che, se suggerivano l'opportunità dell'introduzione di esperienze formative significativamente differenti da quelle tradizionali, mettevano anche in rilievo quella di focalizzarsi sui modelli socio-simbolici di studenti che sembravano vivere l'esperienza universitaria come semplice percorso di superamento di esami all'interno di un contesto culturale e organizzativo percepito come povero di possibilità di coinvolgimento, partecipazione e condivisione.

A partire da queste considerazioni e accompagnandosi alla costituzione di una rete nazionale di ricerca sulla tematica della qualità della vita e dell'esperienza universitaria, è stata quindi avviata una fase di indagine che, grazie alla somministrazione alle matricole dei CdL in Educatore di Comunità e Scienze dell'Educazione di un questionario costruito *ad hoc*, ha permesso di approfondire la riflessione sui modelli socio-simbolici di relazione con il contesto micro e macro-sociale di riferimento e sulle immagini anticipatorie della professione. Come si può comprendere, questa ulteriore fase di ricerca-intervento si

inserisce in maniera organica nel processo progressivamente tracciato e, basata su un'idea della qualità dell'esperienza universitaria come dispositivo capace di favorire l'investimento progettuale degli studenti tramite l'avvio di processi di co-costruzione di significati condivisi e di elaborazione della loro domanda di formazione, essa ha voluto proporsi come occasione di *empowerment* e di crescita per tutti i soggetti coinvolti in prima persona ma anche per le rispettive comunità di appartenenza. A questo scopo, in effetti, anche in questo caso il processo avviato non si è arrestato alla fase di rilevazione ma ha previsto un momento di condivisione-restituzione dei risultati che ha inizialmente coinvolto la committenza per essere poi esteso al corpo docente ed agli utenti a vario titolo intesi della Facoltà di Scienze della Formazione. I risultati, infatti, sono stati riportati in un *report* per metterne a conoscenza il Consiglio di Coordinamento della Classe di laurea cui afferiscono i CdL interessati e, successivamente, una sintetica presentazione è stata anche pubblicata sul sito della Facoltà.

Premesso ciò è possibile iniziare con qualche precisazione circa obiettivi ed ipotesi di questo *step* di ricerca che, come è evidente da quanto già detto, si basa su un'idea dell'azione formativa in quanto processo intersoggettivo di *sensemaking* (Valsiner, 2007) rispetto al quale la qualità può essere ritenuta funzione dei modelli di rappresentazione del contesto universitario che, da un lato, sostengono la progettazione dell'offerta formativa e, dall'altra, orientano la fruizione da parte degli studenti. All'interno di questo quadro, la ricerca si è concretizzata nella rilevazione dei modelli socio-simbolici degli studenti che, intervenendo nella fruizione del processo formativo, influenzano l'efficacia dello stesso. Nel dettaglio, il *focus* dell'indagine è stato costituito intanto dalle rappresentazioni delle matricole al momento dell'ingresso all'università; in un momento successivo, invece, un'ulteriore fase della ricerca sarà orientata a mettere in evidenza le eventuali relazioni esistenti tra le suddette rappresentazioni o immagini e gli esiti del processo formativo in termini di maggiore o minore successo della carriera universitaria. Se i significati simbolici attribuiti al contesto hanno un ruolo rilevante nel configurare l'intensità degli investimenti sullo studio, le forme delle loro pratiche organizzative e cognitive, l'uso che essi fanno delle risorse contestuali (Salvatore, Mossi, Venuleo e Guidi, 2008; Venuleo e Guidi, 2009), l'ipotesi che ci si propone di verificare è che i livelli di *performance* degli studenti siano collegati ai loro modelli socio-simbolici del contesto di riferimento, della relazione professionale e della funzione educativo-formativa in quanto Repertori Culturali (Carli e Paniccchia, 1999) che strutturano la domanda formativa e articolano i modelli di fruizione dell'offerta formativa. A questo scopo, dunque, la ricerca sarà finalizzata anche ad esplorare il rapporto tra le dimensioni simboliche a fondamento

delle Immagini del contesto, dell'Università e dell'Educazione/Formazione espresse dalle matricole all'inizio del percorso universitario e i livelli di *performance* elicitati nel corso degli anni di studio e opportunamente rilevati grazie ad un costante monitoraggio delle carriere che tenga conto di diverse variabili: numero di esami sostenuti e relativi voti, numero di bocciature, tempo impiegato per conseguire la laurea.

Prima di continuare, l'esigenza di una maggiore chiarezza, indispensabile anche per una corretta interpretazione dei risultati che verranno descritti, rende necessaria la definizione dei costrutti di Cultura Locale e di Repertorio Culturale (Carli e Paniccia, 1999; Salvatore, 2005). Per Cultura Locale si intende il modo attraverso il quale un determinato gruppo sociale simbolizza il proprio contesto di riferimento attribuendo ad esso un significato emozionalmente connotato e prospettandosi, così, come dimensione fondamentale che orienta i comportamenti sociali ed organizzativi del gruppo stesso. I Repertori Culturali, invece, possono essere definiti come i modi di interpretare la Cultura Locale da parte di determinati sottogruppi della popolazione di riferimento<sup>48</sup>.

Al fine di rilevare i modelli socio-simbolici degli iscritti al primo anno dei CdL di Educatore di comunità e Scienze dell'educazione è stato somministrato un questionario costruito sulla metodologia ISO (Carli e Paniccia, 1999; Carli e Salvatore, 2001) e costituito da una sezione volta a rilevare le principali variabili socio-anagrafiche e da *item* a risposta multipla che, organizzati in due distinte parti, sono finalizzati a raccogliere percezioni, opinioni e giudizi relativi alle seguenti macro-dimensioni:

- immagine del contesto micro e macro-sociale di riferimento in relazione all'affidabilità di diversi enti ed istituzioni ed alle possibilità di sviluppo del territorio;
- immagine dell'Università e del suo mandato;
- immagine di sé come studente con riferimento alla precedente esperienza scolastica e a quella appena intrapresa;
- immagini dell'Educazione e della Formazione e delle relative figure professionali rispetto a committenti, contesti di intervento, utenti.

Nel dettaglio, le immagini relative alle prime due macro-dimensioni sono state raccolte grazie alla prima parte del questionario; le altre, grazie alla seconda.

I questionari sono stati somministrati nei primi giorni di lezione a studenti frequentanti. I dati che verranno riferiti, quindi, non sono rappresentativi dell'intera popolazione degli studenti immatricolati ai CdL diverse volte indicati ma descrivono le immagini del gruppo

---

<sup>48</sup> Nelle pagine precedenti e nel prosieguo l'espressione Repertorio Culturale è stata e verrà spesso sostituita dalla parola Immagine che, come affermato da Salvatore (2005), presenta il vantaggio di rendere "immediatamente il senso della valenza simbolica, per certi versi iconica, dei processi rappresentazionali oggetto d'indagine" (p. 75).

dei frequentanti che hanno volontariamente deciso di partecipare alla ricerca compilando il questionario, complessivamente 212 studenti iscritti al primo anno dei CdL in Educatore di comunità e Scienze dell'educazione, due dei quali hanno preferito non fornire nessuna indicazione socio-anagrafica. Degli altri, in accordo con una tendenza che caratterizza la Facoltà di Scienze della Formazione nel suo complesso, la quasi totalità è rappresentata da donne (93,3%) mentre solo il 5,2% è costituito da uomini. L'età media è pari a 20,7 anni ( $sd=4,82$ ) con un *range* compreso tra 18 e 64 anni e, a testimonianza di una popolazione studentesca che sceglie di iscriversi appena conclusa la scuola superiore, con la classe dei diciannovenni corrispondente a quella più numerosa (seguita da ventenni e diciottenni). Circa la metà dei rispondenti vive a Palermo (49,1%) mentre gli altri si dividono in maniera quasi equa tra coloro che abitano in provincia (27,8%) e coloro che vivono in una provincia differente (22,2%). Se questi sono i dati relativi al domicilio, quelli concernenti la residenza descrivono una situazione leggermente differente: il 49,5% dei partecipanti è domiciliato nel capoluogo, il 24,5% in provincia e il 25% in una provincia diversa. La quasi totalità di loro (92,5%) vive con la propria famiglia di origine e non svolge nessuna attività lavorativa (77,8%). Rispetto a quest'ultima variabile, tra coloro che svolgono un'attività di lavoro, solo il 3,3% è impegnato a tempo pieno mentre il 17,5% lavora a tempo parziale o saltuariamente. In oltre la metà dei casi la scuola superiore frequentata corrisponde ad un liceo (50,5%), nel 34% dei casi ad un istituto magistrale, nel 7,7% ad un istituto tecnico e nel restante 6,6% ad un professionale. Il voto medio di diploma all'esame di stato<sup>49</sup> è pari a 74,6 con una deviazione standard pari a 10,36 punti. Per concludere è possibile mettere in rilievo che il 70,3% dei partecipanti è costituito da studenti del CdL in Scienze dell'educazione e il restante 29,3% da studenti del CdL in Educatore di comunità.

Dopo essersi focalizzata sulla sezione socio-anagrafica<sup>50</sup>, l'analisi dei dati si è concentrata sulle due sezioni relative alle Immagini ed è stata supportata dal *software* SPAD 5.5. Essa ha previsto la realizzazione di due distinte Analisi delle Corrispondenze Multiple (ACM) che hanno consentito l'individuazione delle dimensioni latenti di senso costitutive sia delle Immagini del contesto e dell'Università, sia dell'Educazione/Formazione. Una successiva Analisi dei Cluster (AC), infine, ha permesso di raggruppare i partecipanti alla ricerca in alcuni gruppi massimamente omogenei al loro interno e massimamente eterogenei tra di essi rispetto ai profili di risposta tipici dei diversi segmenti della popolazione corrispondenti ad altrettanti Repertori Culturali.

---

<sup>49</sup> I voti espressi in sessantesimi sono stati opportunamente convertiti.

<sup>50</sup> Limitatamente alla sezione socio-anagrafica l'analisi dei dati si è avvalsa del supporto del *software* statistico SPSS 12.

Procedendo con ordine, in merito alle dimensioni di senso relative alle immagini del contesto e dell'Università, le prime due dimensioni estratte grazie all'ACM realizzata sugli *item* della prima parte del questionario organizzano le modalità di simbolizzare la propria relazione con il contesto inteso a livello micro e macro. Da un lato, l'organizzazione di queste modalità di simbolizzazione avviene lungo la direttrice segnata dalla contrapposizione dialettica *anomia vs affidabilità* e, dall'altro, secondo quella *attività vs adesività*. In altri termini, il primo dei fattori estratti è relativo a due possibili modi di rappresentarsi il rapporto con il proprio contesto di riferimento e di "colorarlo" affettivamente: da un lato esso viene connotato, a diversi livelli e rispetto a diversi contesti (scuola, università, nazione e comunità locale di appartenenza, politica ed istituzioni, eccetera) come uno scenario in cui a dominare sono l'inefficienza generalizzata, i problemi, la mancanza di prospettive di sviluppo e l'assenza di regole che rende la realtà incomprensibile ed imprevedibile; dall'altro, invece, il contesto viene prefigurato come uno scenario regolato che offre prospettive di crescita e di sviluppo e che si caratterizza per l'affidabilità. Nel primo caso, quindi, l'Università viene prefigurata come un "luogo" privo di prospettive di sviluppo per il futuro sia a livello locale (Università di Palermo) che nazionale e gravato da numerosi problemi che presentano una certa urgenza: lo scollamento con il mondo del lavoro, la perdita di identità, la bassa qualità della didattica, la demotivazione dei docenti. All'interno di questo quadro che sembra essere stato determinato da un insieme di cause interagenti (prevalenza di logiche di potere, mancanza di cultura del servizio, eccessiva burocrazia, impoverimento culturale degli studenti, scarso riconoscimento del valore della cultura, eccetera) non sembra essere possibile prefigurare delle strategie di miglioramento: l'incremento della ricerca, per esempio, non sembra essere ritenuto una soluzione valida. Una Università così connotata, inoltre, rappresenta solo un tassello all'interno di un quadro più generale che viene simbolizzato negli stessi termini: la politica e le istituzioni sono vissute con sfiducia e non sembra possibile fare affidamento su regole che, rendendo il mondo ordinato e certo, possano costituire una cornice di riferimento e di orientamento. Nell'impossibilità di trovare persone su cui fare affidamento, di comprendere la realtà e di influire su ciò che accade, quindi, i giovani vengono prefigurati come soggetti che vogliono essere assicurati ma non crescere, e che riconoscono l'esistenza di poche soluzioni possibili: allearsi con i più forti o fare qualche strappo alle regole.

La seconda delle dimensioni fattoriali estratte, analogamente, organizza le possibili modalità di simbolizzare il proprio rapporto con il contesto intorno a due polarità contrapposte che sono relative a due possibili modalità di rappresentarsi la propria

relazione con esso e l'iscrizione al suo interno: da un lato, un complesso di connotazioni che possono essere fatte rientrare in una dimensione di attività e di investimento su obiettivi di sviluppo, dall'altro, connotazioni che si declinano invece all'insegna di modalità adesive allo *status quo* rispetto alle quali si potrebbe affermare che, in un processo di adattamento passivo in cui l'investimento progettuale è limitato se non azzerato, il rapporto con il contesto non è ricercato quanto, piuttosto, "subito". La prima modalità di simbolizzazione del contesto è tale da riconoscere valore al proprio impegno personale nello studio, alle proprie capacità progettuali e a un sistema in cui ci sia spazio per i *feedback* intesi come strumento di miglioramento e di re-indirizzamento dell'azione. All'interno di questa generale cornice di riferimento, la capacità di darsi attivamente una direzione sembrerebbe essere simbolizzata come l'unica modalità di iscriversi nel contesto sulla quale si può avere un certo controllo: l'investimento su di sé sembra essere l'unica soluzione efficace ed affidabile in un mondo di incertezze. La seconda modalità di simbolizzare il rapporto con il proprio contesto micro e macro-sociale di appartenenza, differentemente, sembra declinarsi nel segno dell'aderenza passiva: a mancare sembra un vero e proprio investimento nel cambiamento, simbolizzazione che non può non esitare in un orientamento privo di forza in cui tutte le opzioni sembrano essere ugualmente funzionali o ugualmente inutili, premessa che esita quasi necessariamente nell'adozione dell'opzione di volta in volta resa disponibile dal contesto stesso.

Volgendo adesso l'attenzione alle prime due dimensioni latenti di senso relative alle immagini dell'educazione/formazione estratte grazie all'ACM condotta sugli *item* della seconda parte del questionario, il primo fattore estratto organizza le simbolizzazioni della relazione professionale educativo-formativa a partire dalla dialettica tra *aiuto dovuto* e *sviluppo possibile* mentre il secondo, organizzando le simbolizzazioni relative alla funzione dell'educazione/formazione, fa riferimento alla dialettica tra *risoluzione dei problemi* e *promozione dello sviluppo*.

Il primo fattore organizza le simbolizzazioni della relazione educativo-formativa facendo riferimento a connotazioni che, da un lato, la rappresentano come necessariamente data per scontata, indispensabile e orientata all'aiuto nei confronti di un soggetto che viene supposto essere bisognoso; dall'altro, essa sembra declinarsi all'interno di una dimensione che si propone come obiettivo lo sviluppo di un soggetto: la necessità, l'utilità, l'interesse, la capacità di assicurare e di aiutare, eventuali rischi da correre non sono associati aprioristicamente alla relazione educativo-formativa. Nel primo caso, la figura dell'educatore/formatore assolve delle funzioni che la rendono simile a quella del genitore che sostiene o del sacerdote che ascolta e comprende; nel secondo caso, invece,

riconosciuta una maggiore importanza all'avvio di processi di progettazione condivisa con l'utente e di riflessione, l'educatore/formatore si presenta come una figura che assolve funzioni molto diverse, meno accidenti e maggiormente orientate alla promozione di uno sviluppo la cui direzione è tutta da decidere.

Limitatamente al secondo fattore, invece, esso organizza la simbolizzazione della funzione educativo-formativa e del contesto di investimento dell'azione professionale facendo riferimento, da un lato, a connotazioni dell'intervento educativo-formativo come indispensabile per risolvere situazioni problematiche che devono essere corrette e rispetto alle quali, più che un'azione di consulenza o progettazione, è fondamentale innescare una dimensione di ascolto che risulta essere aiutante ma anche rassicurante; dall'altro lato, invece, il riferimento è a connotazioni dell'intervento educativo-formativo che ne riconoscono maggiormente le dimensioni consulenziali, progettuali ed elaborative, riconoscendone l'importanza ma non la necessità. Da una parte l'educatore/formatore è descritto come una figura sensibile che si apre ad un utente bisognoso e poco interessato all'intervento, dall'altro come professionista autoritario che si rapporta ad un utente meno bisognoso che interessato. Relativamente ai contesti, da una parte, l'intervento educativo-formativo sembra poter trovare spazio all'interno dei servizi per l'adolescenza ma non nella scuola, rivolgersi a singoli e non alle aziende; dall'altra parte, invece, esso sembra essere prefigurato come complesso di attività rivolte prevalentemente a gruppi, nella scuola e nelle organizzazioni di lavoro.

Se quelli descritti finora sono i risultati dell'ACM, è adesso possibile spostare l'attenzione sulla successiva AC che è stata realizzata a partire dai dati raccolti con il questionario. Come anticipato, in questo caso, l'obiettivo dell'analisi è stato quello di raggruppare i diversi profili di risposta in gruppi massimamente omogenei al loro interno e massimamente eterogenei tra di essi. Come nel caso dell'ACM sono state condotte due AC separate, una per la prima parte del questionario ed una per la seconda. Procedendo con ordine, è possibile sottolineare che, rispetto agli item della prima sezione del questionario, l'AC ha definito come ripartizione ottimale 3 distinti raggruppamenti.

Il primo raccoglie i profili di risposta caratterizzanti il 34,9% dei soggetti partecipanti alla ricerca, accomunati da una simbolizzazione marcatamente depressiva del contesto micro e macro-sociale che si concretizza in una sua connotazione totalizzante e di marca radicalmente negativa. Quella che viene proposta è un'immagine del contesto dominata dalla disillusione e da una rassegnazione pervasiva che, nella completa assenza di speranza e desiderio, non può non sfociare in un ritiro generalizzato e nell'esperienza dell'impovertimento della propria soggettività e identità. In questo quadro un elemento

importante è rappresentato dalla sfiducia generalizzata nella politica, nelle istituzioni e nelle diverse altre articolazioni dell'ambiente sociale, vissuto omogeneizzante che si estende nello spazio e nel tempo coinvolgendo, per esempio, anche la dimensione futura: l'assenza di regole rende difficile influire sugli accadimenti ma anche fare previsioni, e l'impossibilità di canalizzare una certa energia che sembra pur sempre essere presente lascia spazio ad un forte disinvestimento progettuale.

Il secondo cluster raggruppa invece i profili di risposta caratterizzanti il 43,4% dei soggetti che hanno partecipato alla ricerca, gruppo che condivide una simbolizzazione del contesto meno negativamente connotata e globalizzante della precedente esprimendo una sostanziale soddisfazione rispetto allo *status quo* nelle sue diverse declinazioni. Proprio questa tendenza ad accontentarsi di ciò che viene messo a disposizione potrebbe essere ritenuta la causa di un investimento progettuale che, se non è del tutto assente, non è comunque particolarmente sviluppato, forse a causa dell'incapacità di stabilire un ordine di priorità rispetto alle proprie esigenze, di individuare possibilità e di cogliere la reale portata dei limiti esistenti.

Il terzo cluster, infine, raggruppa i profili di risposta tipici del 21,7% dei partecipanti alla ricerca, quelli che condividono una simbolizzazione del contesto come regolato, dotato di un certo ordine e per questo esperito con una fiducia che è alla base di un forte investimento progettuale: è possibile proiettarsi nel futuro come individui che scelgono nel presente avendo la certezza che un certo corso di azioni esiterà necessariamente nel risultato e negli obiettivi perseguiti. Queste simbolizzazioni positivamente connotate, quindi, sembrano estendersi nel tempo e nello spazio: la politica, le istituzioni, le varie articolazioni del mondo sociale vengono vissute come affidabili e questa stessa tonalità emozionale riveste anche la dimensione del futuro. Il contesto, infatti, viene simbolizzato come il "luogo" in cui, grazie alla presenza di regole, è possibile fare previsioni e cogliere possibilità sulla cui base fare dei progetti. Ottimisticamente, inoltre, si ha la certezza che le cose andranno incontro a un miglioramento generalizzato che coinvolgerà l'Università ma anche la propria comunità di appartenenza. All'interno di questa cornice, infine, sembra poter essere rintracciata la tendenza ad avere piena fiducia nel fatto che investire oggi e mobilitare le proprie energie garantirà il raggiungimento dei propri obiettivi.

Anche l'AC sulla seconda parte del questionario ha consentito di individuare una partizione ottimale in 3 diversi raggruppamenti.

Il primo cluster raggruppa i profili di risposta tipici che rappresentano il 45,3% dei partecipanti. Si tratta di un gruppo ampio che condivide una simbolizzazione dell'Educazione/Formazione tale per cui la loro principale funzione consiste nella

promozione dello sviluppo di un utente che viene supposto essere nella condizione di necessitare di un intervento educativo-formativo da parte di un professionista che sembra avere la funzione prevalente di orientare comportamenti piuttosto che quella di risolvere problemi. In quest'ottica la relazione educativo/formativa è tale da riservare un ruolo tutto sommato marginale all'utente ed alle sue capacità di decisione autonoma, di reindirizzamento delle sue potenzialità e della sua progettualità: il processo è fortemente orientato dal professionista che, in una prospettiva di forte idealizzazione, viene ritenuto il fattore-chiave del successo dell'intervento. Per concludere, infine, è possibile mettere in evidenza che la qualità dell'agire professionale è ancorata sia alla possibilità di fare pratica, sia alla predisposizione individuale.

Il secondo cluster, invece, raggruppa i profili di risposta che caratterizzano più della metà dei partecipanti alla ricerca (52,3%) e che condividono una simbolizzazione dell'educazione/formazione che si caratterizza in maniera molto netta per diversi aspetti che verranno adesso illustrati. La principale funzione dell'educazione/formazione consiste nella risoluzione dei problemi di un soggetto che viene supposto avere delle difficoltà e che ha quindi *necessità* di un intervento che viene considerato indispensabile, utile, aiutante, rassicurante. Connotata in questi termini la relazione educativo-formativa si iscrive nella dimensione della cura nella doppia accezione del *to care* e del *to cure*: sono salienti, cioè, la dimensione dell'ascolto-accudimento ma anche quella della cura in senso stretto in un'accezione che sembrerebbe evocare, più che nella simbolizzazione precedente, un approccio ortopedico al lavoro educativo e formativo cui verrebbe demandata la funzione di riportare situazioni problematiche alla normalità. L'educatore/formatore, viene connotato come una figura autoritaria che orienta fortemente il processo, in misura anche maggiore che nel caso del raggruppamento precedente. La funzione educativo-formativa è fortemente idealizzata e la qualità dell'agire educativo/formativo dipende da diversi aspetti: predisposizione personale, studio e sacrificio, pratica e confronto con altri colleghi.

Il terzo gruppo, infine, fa riferimento ad un insieme molto ristretto dei profili di risposta caratteristici corrispondenti al 2,4% degli studenti coinvolti che incarnano una modalità minoritaria di simbolizzazione dell'educazione/formazione. Nell'ambito di questo *cluster*, la relazione professionale non si declina nella dimensione dell'aiuto al soggetto ma, piuttosto, del suo sviluppo, e la concezione dell'intervento educativo-formativo come necessariamente utile, doveroso, aiutante, è messa in questione e non è data per scontata.

Per concludere è possibile sottolineare che i dati appena descritti rappresentano, nel loro complesso, un insieme di informazioni molto importanti nell'ambito di un progetto di ricerca-intervento sulla qualità dell'esperienza universitaria che, come detto in

introduzione, fa proprio un approccio complesso che riconosce il ruolo dell'investimento del fruitore sul processo di apprendimento. In quest'ottica, quindi, un successivo passo della ricerca sarà quello di fare luce sulle relazioni esistenti tra simbolizzazioni degli studenti e loro *performance*. A tal fine, come già accennato, le carriere degli studenti coinvolti verranno opportunamente monitorate nel tempo al fine di ottenere degli indici con cui verranno incrociati i risultati sopra descritti. In effetti, analisi simili condotte a livello nazionale con studenti di psicologia (Mossi e Venuleo, 2009) hanno consentito di pervenire a conclusioni molto interessanti<sup>51</sup> che, oltre a confermare l'ipotesi di una correlazione tra modelli socio-simbolici e *performance*, potrebbero costituire una buona base di partenza per la progettazione di attività indirizzate a migliorare la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del processo formativo grazie all'introduzione, per esempio, proprio dei dispositivi riflessivi di cui si è detto: la predisposizione di *setting* formativi di questo genere, infatti, può consentire una riflessione sui propri modelli socio-simbolici e favorirne anche il cambiamento verso simbolizzazioni più funzionali con effetti sul livello degli abbandoni e sui ritardi nel conseguimento della laurea.

---

<sup>51</sup> Le principali conclusioni cui sono pervenuti Mossi e Venuleo (2009) possono essere così riassunte:

- studenti che simbolizzano il contesto macro e micro-sociale nei termini di investimento su condizioni e obiettivi di sviluppo tendono ad avere alti livelli *performance*, diversamente dagli studenti che vivono lo stesso rapporto in termini di sopravvivenza;
- studenti che esprimono fiducia nelle possibilità di crescita e di sviluppo proprie e del contesto macro e micro-sociale, dimostrano alti livelli *performance*, al contrario di quelli che qualificano i propri contesti in termini anomici;
- studenti che prefigurano come molto utile la funzione della psicologia raggiungono livelli alti di *performance* mentre la svalutazione della psicologia è correlata a bassi livelli di *performance*;
- quanto più gli studenti esprimono una valutazione critica nei confronti delle possibili funzioni e della possibile utilità dell'intervento professionale, tanto più altri sono alti il loro livelli di *performance*; la svalutazione della funzione professionale si accompagna al contrario a scarsi livelli di produttività.

## Capitolo terzo

### ***La ricerca-intervento sulla qualità e la salute organizzativa: alcuni nodi problematici di carattere metodologico***

#### ***3.1 Introduzione***

Il presente capitolo, parte finale di questa tesi di dottorato, si propone di illustrare alcuni nodi problematici di carattere metodologico che hanno una certa importanza per la ricerca-intervento sulla qualità e la salute all'interno di quei contesti organizzativi che, come quelli considerati, sono finalizzati all'offerta di servizi particolarmente rilevanti per la collettività. Si tratta di problematiche metodologiche la cui rilevanza si è progressivamente delineata nel corso delle due ricerche precedentemente descritte e che vengono affrontate solo in conclusione di questo lavoro non certo per la loro scarsa rilevanza. Esse, anzi, ne costituiscono forse la parte più saliente. La riflessione sul metodo, in effetti, ha costantemente accompagnato tutte le fasi delle ricerche avviate nel loro sviluppo e, ancora prima, essa ha allo stesso tempo rappresentato l'inizio di tutto: il lavoro di questi anni è scaturito dall'interesse rispetto ad un "modo" di fare ricerca *sui generis*, alle sue potenzialità ed ai suoi limiti.

Le considerazioni di carattere metodologico che verranno esposte non pretendono sicuramente di rappresentare una "parola definitiva" sulla metodologia dell'*action research*, e questo per almeno due ragioni. In primo luogo, la ricerca-azione può essere considerata un paradigma difficilmente imbrigliabile all'interno di definizioni e letture univoche e il suo metodo non sfugge a questa regola. Nel primo capitolo, non a caso, è stato precisato che la ricerca-azione contemporanea si presenta come un macro-approccio dall'identità composita e ricca di esperienze diversamente connotate sul piano dei paradigmi teorici di riferimento e, conseguentemente, anche sul piano metodologico; ciò rende conto, se non dell'impossibilità, almeno della difficoltà di individuare *il metodo* della ricerca-azione, un *corpus* di principi metodologici che, come una sorta di *passe-partout*, possa essere ritenuto universalmente valido a prescindere dalle specifiche opzioni teorico-epistemologiche del ricercatore. In secondo luogo, non è possibile trascurare che le considerazioni metodologiche qui avanzate sono il riflesso di processi di ricerca-intervento che, oltre ad essere peculiarmente

caratterizzate in termini di quadri teorico-epistemologici di riferimento, sono state anche condotte all'interno di contesti e relazioni connotati in maniera altrettanto specifica.

Considerati nel loro complesso, quindi, i due aspetti appena citati rendono conto di come le considerazioni metodologiche avanzate debbano essere lette in relazione alle specificità delle esperienze realizzate in quanto ricerche-intervento che, in un'ottica prevalentemente ma non esclusivamente clinica (Metitieri e Converso, 2010), hanno avuto come scenario di riferimento organizzazioni precise e come protagonisti ricercatori ed attori organizzativi impegnati sul tema della qualità della vita lavorativa e dialoganti secondo specifiche modalità relazionali. Si tratta di una considerazione importante che fa riferimento ad un processo di "contestualizzazione" da cui non è possibile prescindere quando ci si voglia accostare, a scopo conoscitivo, valutativo o al fine di ricavarne *best practices*, ad una esperienza di *action research* e ai suoi risultati. Le considerazioni appena svolte, in effetti, riportano all'attenzione un tema cruciale affrontato nella letteratura sulla ricerca-azione e spesso citato dai detrattori della scientificità di questo paradigma, quello del valore locale delle conoscenze prodotte nei processi di *action research* e dell'impossibilità della generalizzazione delle conclusioni e dei risultati prodotti. Rimandando l'approfondimento di carattere generale di queste problematiche a dei contributi che se ne sono specificamente occupati (Dubost e Lévy, 2005; Gorli, Galuppo, Frascaroli e Crescentini, 2010; Montali, 2008; Reason e Bradbury, 2008), rispetto alle ricerche descritte in questa sede, ai loro risultati ed alle conseguenti riflessioni metodologiche, è opportuno ribadire che quanto è stato progressivamente rilevato può essere ritenuto rilevante anche a prescindere dalle possibilità e dall'eventuale volontà di estenderle ad altri contesti: le osservazioni svolte hanno sicuramente il merito di aver messo in evidenza le potenzialità dell'*action research* rispetto alle problematiche oggetto di interesse, potenzialità ad oggi frequentemente sottovalutate.

Ciò premesso, i paragrafi in cui è suddiviso il capitolo affrontano aspetti della questione metodologica prima di carattere generale e poi via via più specifico. Dopo una rassegna della letteratura sulla metodologia dell'*action research* che illustrerà in modo particolare sia le principali conclusioni cui sono recentemente pervenuti alcuni autori italiani (Montali, 2008; Ripamonti, Gorli e Scatolini, 2010; Dal Corso, Nonnis, Falco, Di Sipio e Rutelli, 2010), sia la personale posizione della scrivente, verranno espone alcune riflessioni sulle potenzialità, i limiti, i vantaggi e le prospettive della ricerca-intervento nello specifico campo di interesse di questo lavoro di tesi: come ampiamente sottolineato nel corso del precedente capitolo, gli aspetti psicosociali della qualità del servizio sono stati in genere scarsamente attenzionati, e il costrutto di salute organizzativa è stato prevalentemente studiato nell'ambito di approcci riduzionistici e parcellizzanti che non hanno spesso tenuto conto della complessità dei

fenomeni indagati. L'*action research*, differentemente, può rappresentare una cornice di riferimento teorica maggiormente rispettosa di questa complessità e fornire un bagaglio metodologico-procedurale particolarmente indicato per affrontare più adeguatamente queste tematiche: a meno che non si vogliano condurre delle campagne meramente propagandistiche, la richiesta di intervento in questi ambiti individua infatti nella dimensione del miglioramento il proprio orizzonte di senso ed attribuisce valore al cambiamento solo se questo si delinea grazie a processi di negoziazione e di costruzione condivisa di significati in un'ottica di coinvolgimento di tutti gli attori sociali implicati.

Esaurita la trattazione di questi aspetti, un successivo paragrafo verrà dedicato ad alcune considerazioni sull'integrazione di metodologie e di prassi nella ricerca-azione. Riferirsi a questa tematica significa concentrarsi sull'opportunità di condurre processi di ricerca-intervento in una prospettiva che riconosca l'utilità di integrare, da un lato, metodologie qualitative e quantitative e, dall'altro, i contributi provenienti da approcci differenti dell'*action research* contemporanea. Da una parte, ciò che si vuole sostenere è appunto l'utilità (se non la necessità) di procedere in un'ottica che, a partire da un'attenta ponderazione di risorse e limiti contestuali oltre che dalla considerazione delle specificità di ogni singola tappa dei processi avviati, valuti costantemente possibilità e conseguenze dell'utilizzo di metodologie qualitative e quantitative; dall'altra, si vogliono segnalare anche le potenzialità connesse alla scelta di riferirsi ad approcci diversi della ricerca-azione qualora essa venga attuata al di là di ogni presa di posizione radicale e assolutistica ed in coerenza con le proprie premesse ontologiche<sup>52</sup> ed epistemologiche. Se il riferimento a più fonti, a più dati, a più teorie ed ambiti disciplinari può facilitare la comprensione di problematiche complesse grazie ad un approccio che, più che ridurre, ne restituisca immagini sfaccettate, l'integrazione dei contributi riconducibili ad orientamenti diversi sviluppati in seno all'*action research*, può rendere disponibile un più ampio bagaglio metodologico-strumentale ed esperienziale fungendo da "riserva" di *best practices* grazie alle quali mobilitare risorse e cercare di risolvere problemi ed *empasse*. A prescindere da ciò, comunque, si vuole anche sottolineare la possibilità di considerare la ricerca-intervento come paradigma che "naturalmente" è orientato all'integrazione: basta semplicemente pensare al ruolo di co-ricercatore che, caratteristico più di determinati approcci che di altri, rende comunque tangibile un forte richiamo alla necessità dell'integrazione di punti di vista e prospettive di indagine e di intervento spesso distanti:

---

<sup>52</sup> La scelta di fare riferimento alle premesse ontologiche del ricercatore oltre che a quelle di carattere epistemologico e teorico potrebbe forse essere ritenuta radicale. In realtà è possibile sottolineare come una simile opzione sia stata condivisa anche da altri autori che si sono recentemente occupati della metodologia della ricerca-azione (cfr. Montali, 2008; Ripamonti, Gorli e Scatolini, 2010).

quelle dei ricercatori in senso stretto da un lato e degli attori sociali “destinatari” delle attività dall’altro.

Un paragrafo conclusivo si focalizzerà poi su aspetti prevalentemente procedurali e, precisato che non si ritiene possibile pensare e strutturare processi-tipo di ricerca-intervento, verrà presentata ed argomentata l’utilità di alcuni momenti che le nostre ricerche ci hanno rivelato essere cruciali, quelli di restituzione dei dati raccolti. In effetti, sia la ricerca condotta presso l’azienda ospedaliera “Ospedali Riuniti” che quella in corso presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell’Università di Palermo hanno riconosciuto un ruolo importante ai momenti di condivisione del processo e dei suoi risultati intermedi: queste occasioni si sono dimostrati utili per mantenere memoria dei processi avviati, del “luogo” da cui si proviene e di quello verso cui si sta andando, ma, soprattutto, possono anche presentarsi come contesti adeguati per la costruzione condivisa di significati e per la “cura” della relazione tra ricercatori, partecipanti e rispettive comunità di appartenenza. Un terzo aspetto da non trascurare, poi, è relativo al fatto che momenti di restituzione dei dati raccolti ed elaborati possono allo stesso tempo rappresentare un *setting* adeguato per l’avvio di processi di *member checking* (Richards, 2005) che, parte integrante dei processi sostenuti, possono giocare un ruolo-chiave al fine di testare la validità ma anche la qualità della ricerca-azione.

### **3.2 La metodologia della ricerca-azione: una rassegna della letteratura**

La trattazione dei nodi metodologici fondamentali della ricerca-azione che, all’interno di contesti organizzativi che erogano servizi educativo-formativi o sanitari, si focalizza su problematiche inerenti la qualità del servizio ed il benessere organizzativo, non può prescindere da una trattazione di carattere introduttivo e più generale che, accanto a quanto già esposto nel primo capitolo di questa tesi, possa delineare un quadro di riferimento di massima. Proprio per questo motivo il presente paragrafo è finalizzato all’illustrazione di alcuni contributi che hanno affrontato il problema della metodologia della ricerca-azione. In modo particolare l’attenzione verrà focalizzata su alcuni scritti italiani che, pubblicati recentemente, forniscono anche una esauriente panoramica delle principali proposte elaborate in campo internazionale e ne riassumono le conclusioni più rilevanti. I lavori che verranno presi in considerazione, nel dettaglio, sono quelli di Montali (2008) e di Ripamonti, Gorli e Scatolini (2010). Accanto ad essi, inoltre, verrà fornita una sintesi anche del contributo di Dal Corso e colleghi (2010), autori che hanno affrontato uno specifico aspetto della metodologia della

ricerca-azione focalizzandosi esclusivamente sul tema dei metodi quantitativi e dei rischi connessi alla standardizzazione quando si conducono dei percorsi di *action research*.

Quest'ultimo contributo, quindi, affronta un versante molto circoscritto della problematica di interesse, e la riflessione dell'autore muove dall'affermazione che la ricerca-intervento, pur rimanendo essenzialmente una metodologia di tipo qualitativo, può proficuamente avvalersi dell'ausilio di strumenti quantitativi, sebbene ciò non debba e non possa avvenire sempre e comunque. Le fattispecie in cui, secondo gli autori, l'utilizzo di metodi quantitativi non è auspicabile o pensabile, infatti, sono numerose e comprendono tutti i casi in cui non è possibile reperire in letteratura strumenti di rilevazione coerenti con i processi o i fenomeni oggetto di interesse dei ricercatori; quelli in cui il livello di complessità dei fenomeni indagati è nettamente superiore rispetto a quello previsto dai modelli teorici alla base della costruzione e dell'utilizzo degli stessi strumenti di rilevazione; l'insieme di situazioni in cui gli obiettivi e i metodi utilizzati dai ricercatori e dai soggetti coinvolti cambiano progressivamente nell'alternarsi dei cicli di azione e riflessione caratteristici dell'*action research*. Accanto a queste precisazioni, inoltre, Dal Corso e colleghi (2010) hanno anche sottolineato l'importanza che i metodi quantitativi vengano utilizzati seguendo delle modalità tali da garantire sempre una restituzione ai partecipanti dei dati raccolti visto che l'obiettivo fondamentale è costruire in maniera congiunta e condivisa dei significati. Ciò detto, anticipando che si tratta di una posizione condivisa da chi scrive, è possibile concludere la rassegna del contributo con la precisazione che, fatte salve le indicazioni e le raccomandazioni di cui sopra, gli autori si sono dichiarati favorevoli alla combinazione di metodologie qualitative e quantitative, soprattutto se l'integrazione viene attuata secondo modalità di lavoro capaci di garantire e rispettare le specificità dei processi caratterizzanti ogni singola tappa della ricerca-intervento.

Di più ampio respiro, come anticipato, è la portata della riflessione degli altri due contributi italiani che si è deciso di prendere in considerazione in questa sede.

Il meno recente di essi (Montali, 2008) affronta la questione metodologica parallelamente a quella epistemologica: dopo l'esposizione dei principi fondamentali della ricerca-azione in quanto metodo, infatti, l'autore introduce alcune considerazioni di carattere epistemologico che, rimandando a loro volta a riflessioni attinenti il piano ontologico, si traducono sul versante pragmatico ed operativo in peculiarità metodologiche caratterizzanti i diversi macro-orientamenti della ricerca-intervento che sono stati descritti nel primo capitolo. Tralasciando, questi aspetti di cui si è già detto, una prima osservazione di Montali che è possibile segnalare è relativa ai risultati della rassegna della letteratura realizzata dall'autore sul tema della metodologia della ricerca-intervento, un insieme di contributi che possono essere considerati il frutto di una riflessione condotta a più voci e dettata dalla "necessità di ricomporre in un

quadro minimamente unitario una storia che appare altrimenti eccessivamente frammentata e dispersa, quando non anche parzialmente confusa” (Montali, 2008, p. 96).

Questa affermazione sembra porre l’accento sui profondi cambiamenti che hanno progressivamente modificato la fisionomia della ricerca-intervento e sottolineare, allo stesso modo, la difficoltà di individuare con chiarezza un *corpus* unitario di principi metodologici comuni. Da un canto la suddetta difficoltà può essere ricondotta proprio ai progressivi cambiamenti epistemologici e paradigmatici che hanno interessato la ricerca-intervento facendo sì che questo orientamento abbia assunto nel tempo le numerose e diversificate declinazioni che inducono a parlare, più che di un approccio unitario, di una famiglia di approcci; d’altro canto, però, potrebbe anche essere rilevato che la riflessione sulla metodologia della ricerca-intervento, oltre a rispecchiare l’articolazione in più orientamenti differenziati, risente anche in maniera consistente della necessità di garantire ai percorsi di ricerca-azione il giusto grado di flessibilità: la ricerca-intervento è un paradigma che, trasversalmente agli specifici orientamenti, si caratterizza per il forte ancoraggio al contesto di riferimento, alla sua definizione in termini di risorse e problemi effettuata dagli attori coinvolti, al carattere processuale e multistadiale delle azioni promosse e sostenute.

Ciò premesso, quindi, l’attenzione di Montali si è focalizzata sugli elementi più frequentemente richiamati in letteratura nell’affrontare il tema della metodologia della ricerca-intervento: il carattere pratico della ricerca-azione intesa come processo focalizzato su problemi sociali concreti sottolineato da Grundy (1982) e Rapoport (1970); l’orientamento al cambiamento ricordato, per esempio, da Roberts e Dick (2003) ma anche da Boog (2003); il carattere multistadiale e ciclico della ricerca e l’alternarsi di fasi maggiormente orientate alla conoscenza e di fasi volte all’azione (Karlsen, 1991; Israel *et al.*, 1998); l’enfasi sul carattere partecipativo e collaborativo di cui si sono occupati Bargal, Gold e Lewin (1992); il fondamento etico della ricerca ricordato da Heller (2004).

Dopo la descrizione dettagliata di ciascuno di questi principi metodologici e della diversa declinazione all’interno dei tre principali orientamenti della ricerca-azione da lui individuati (approccio sperimentale, induttivo-interpretativo e critico-emancipatorio), Montali ha quindi integrato il suo contributo focalizzandosi su alcune note ontologiche ed epistemologiche affrontando una questione particolarmente importante: “se e in che senso la ricerca-azione si configuri come un paradigma, ovvero come l’insieme di leggi, teorie, applicazioni e strumenti che fornisce un modello di soluzioni e problemi accettabili da coloro che praticano un certo campo di ricerca [Kuhn 1970]. Alcuni autori ritengono infatti che la ricerca-azione costituisca un nuovo paradigma – alternativo rispetto alla *standard view* della psicologia e delle scienze sociali in genere [Ramirez 1983; Bargal 2006; Hoshmand e O’Byrne 1996] – che si è sviluppato

in relazione all'esigenza di superare il gap tra teoria e pratica [Carr 2006]; altri invece, sottolineando proprio le differenze tra i diversi modi di intendere e di fare ricerca-azione, sostengono la tesi secondo cui essi rinviano a diversi paradigmi tra loro alternativi [Carr e Kammis 1986; Masters 1995; McCutcheon e Jung 1990], riprendendo la riflessione di Guba secondo cui in ogni disciplina è possibile riconoscere quattro paradigmi principali: positivista, postpositivista, critico e costruttivista [Guba 1990]" (Montali, 2008).

La risposta che viene fornita a questo interrogativo è molto interessante e, tralasciando per ragioni di pertinenza le osservazioni che vengono proposte in relazione alla problematica della qualità e della validità della ricerca-azione, in questa sede può essere più opportuno mettere in evidenza come l'autore collochi la problematica oggetto di interesse all'interno del più ampio dibattito e che, a partire dalla seconda metà degli anni Sessanta, ha visto la contrapposizione tra l'emergente paradigma qualitativo di matrice socio-costruzionista e il paradigma quantitativo e sperimentale, orientamento ancora attualmente dominante. All'interno di questa cornice di riferimento di fondo, la caratteristica tendenza a differenziarsi nata in seno ai vari orientamenti della ricerca-azione si sarebbe tradotta in un'affermazione della propria originalità rispetto a tutti gli approcci alternativi e nel rifiuto radicale di tutte le proposte precedenti compresa quella lewiniana, liquidata in maniera semplicistica come positivista *tout court*. Questa posizione dell'autore, critica soprattutto della radicalità di un simile atteggiamento, presenta spunti di riflessione interessanti incarnando, almeno a parere di chi scrive, un approccio alla storia degli sviluppi della ricerca-azione maggiormente rappresentativo delle correnti di pensiero europee. La "corsa" alla definizione e formalizzazione di nuovi orientamenti e modelli della ricerca-intervento differenziabili da tutti gli altri, in effetti, rappresenta forse più una tendenza diffusa nella letteratura nordamericana che ha spesso proposto dei contributi<sup>53</sup> che hanno fatto assurgere al ruolo di approcci peculiarmente connotati esperienze le cui specificità potrebbero spesso essere lette guardando ai contesti o alla tipologia di problematica affrontata e dietro alle quali, soprattutto, sarebbe comunque possibile cogliere il riferimento ad un *corpus* di principi di fondo che rappresentano un nucleo comune di riferimento per la ricerca-intervento costituendone "il razionale teoretico che giustifica e sostiene i metodi considerati adeguati in un certo ambito di indagine" (Carr, 2006, p. 422), ossia la sua metodologia.

---

<sup>53</sup> Un esempio emblematico di questa tendenza è ben espresso, oltre che nelle riviste che hanno accolto diversi contributi già citati in questo lavoro di tesi, anche dalle due edizioni del *Sage Handbook of Action Research* (Reason e Bradbury, 2001; 2008) che rendono esplicito come, all'interno dello stesso macro-orientamento partecipativo, le esperienze differentemente denominate si moltiplicano rendendo spesso difficile coglierne differenze e peculiarità reali.

La riflessione di Montali, quindi, alla luce delle considerazioni svolte, si conclude a favore di un'integrazione o, almeno, di un confronto tra modelli che, senza annullare differenze di ordine teorico ed epistemologico, abbandonando approcci di tipo assolutistico e riconoscendo il valore del dialogo, possa approcciarsi a ciascun modello riconoscendone i limiti e la portata euristica, posizione che, come verrà rilevato nelle prossime pagine, è molto simile a quella di chi scrive.

Rinviando la trattazione di queste tematiche, ci soffermiamo adesso sull'altro contributo italiano di stampo metodologico che si è scelto di considerare in questa sede, quello di Ripamonti, Gorli e Scatolini (2010). Affermando significativamente che l'individuazione di un *set* di principi metodologici della ricerca-azione "è un'operazione non semplice e forse neppure desiderabile" (p. 155), ancora una volta viene ricordato il quadro variegato di orientamenti ed approcci che è possibile tracciare a partire dalla letteratura scientifica internazionale. In modo particolare ad essere ricordata è la posizione che Reason e Bradbury hanno espresso nella prima edizione del loro *Sage Handbook of Action Research*: "Evitiamo di riferirci alla R-A come a uno specifico metodo, dato che è una visione del mondo che si manifesta come *uno specifico set di pratiche che emergono nell'azione reciproca tra ricercatori, contesto e idee*. I ricercatori che adottano questa visione della ricerca attingeranno da una *varietà di metodologie*, sia descritte qui, sia, quando adeguate, tratte dalle ultime innovazioni nel campo della ricerca qualitativa e a volte quantitativa" (Reason e Bradbury, 2001; cit. in Ripamonti, Gorli e Scatolini, 2010, p. 155).

A partire da queste precisazioni iniziali, in maniera analoga a quanto fatto da Montali (2008), gli autori hanno deciso di affrontare la questione metodologica collocandosi al di là delle specifiche differenze tra orientamenti ed approcci. Qui sembrano concludersi le similitudini tra i due contributi e in effetti, se Montali si è focalizzato sui principi metodologici che rappresentano in maniera forte l'identità della ricerca-intervento, Ripamonti e colleghi hanno preferito seguire il *fil rouge* delle cosiddette "componenti fondative" della ricerca-azione, pensiero/conoscenza e azione/cambiamento. In effetti, se si guarda a significato ed implicazioni del considerare le suddette componenti le differenze sembrano attenuarsi: "Il processo di R-A è un percorso circolare che prevede l'interrelazione di queste due principali funzioni (Kemmis, McTaggart, 1988; Stringer, 1999) che riguardano l'una obiettivi di esplorazione, analisi, interpretazione, spiegazione, ricerca di senso e messa in discussione di assunti e visioni della realtà (il pensiero), l'altra obiettivi pragmatici di risoluzione di problemi, pianificazione di cambiamenti, implementazione di nuove azioni (l'azione)" (Ripamonti, Gorli e Scatolini, 2010, pp. 155-156). Come chiaramente espresso da queste parole, quindi, anche questi altri autori si sono focalizzati su aspetti che contribuiscono a delineare un nucleo di

riferimento che descrive l'identità profonda della ricerca-intervento concentrandosi su presupposti di carattere forse ancor più generale.

Seguendo queste coordinate di fondo e concentrandosi specificamente sulla ricerca-azione all'interno dei contesti organizzativi, Ripamonti e colleghi hanno sviluppato la loro riflessione declinando la trattazione rispetto ai tre momenti fondanti il processo di ricerca-intervento (accoglienza della domanda ed avvio; incontro e coinvolgimento degli attori organizzativi nel processo; chiusura e valutazione) e a tre "fattori-chiave" di salienza cruciale quali il metodo, il *setting* e gli strumenti.

Tralasciando un'esposizione dettagliata di quanto viene affermato dagli autori, può essere opportuno segnalare alcuni aspetti ritenuti particolarmente importanti. In merito, quindi, una prima cosa rilevante concerne la definizione che viene accettata del metodo. A partire dall'affermazione di Marradi (2007) secondo il quale il concetto di metodo ha subito un'evoluzione importante nell'ambito della riflessione metodologica, Ripamonti e colleghi decidono di soffermarsi in particolare su due posizioni: la prima risponde alla necessità segnalata da Morse e Richards di individuare procedure e norme al fine di raggiungere l'obiettivo di rendere i percorsi di ricerca "standardizzabili" e quindi ripetibili; la seconda, invece, cerca di garantire un margine maggiore di flessibilità ai percorsi di ricerca, accezione che fa pensare alla metafora proposta da Mills del ricercatore-artigiano.

Questa seconda opzione è quella adottata dagli autori che, non a caso, affermano che il metodo della ricerca-azione "non può essere definito a priori e assumere un carattere normativo indipendente dai contesti e dai ricercatori, ma è fortemente ancorato alla sensibilità e capacità del ricercatore, alle sue scelte epistemologiche e ontologiche e alle ipotesi che lo guidano durante l'incontro con i clienti" (Ripamonti, Gorli e Scatolini, 2010, p. 157). Accanto a ciò, inoltre, gli autori individuano anche un secondo elemento di ancoraggio per la metodologia di un percorso di ricerca-azione, obiettivi e contesto dell'intervento. Le implicazioni di queste affermazioni sono tanto ovvie quanto importanti e conducono Ripamonti e colleghi a sostenere che, differentemente da quanto avviene nella ricerca *mainstream*, nella ricerca-azione il metodo e la sua corretta applicazione non danno necessariamente delle assicurazioni circa il buon esito ed il successo dello studio: ben più importante, infatti, risulta la capacità dei ricercatori di creare e sostenere relazioni con i "destinatari" e di favorire partecipazione e coinvolgimento.

Nella prospettiva di Ripamonti e colleghi, partecipazione e coinvolgimento devono essere sostenute, perché determinanti, anche rispetto alla costruzione congiunta del *setting* di lavoro, organizzazione temporanea relativamente stabile ma non rigida, che fonda la stessa possibilità dell'intervento e che identifica sia la componente organizzativa, sia il processo e le sue

declinazioni dinamico-relazionali. Ciò precisato, infine, la trattazione relativa a quelli sopra definiti “fattori-chiave” si esaurisce con alcune considerazioni circa gli strumenti della ricerca-azione. In questo caso gli autori propongono una loro classificazione e suddivisione a partire dagli scopi che le diverse tipologie consentono di raggiungere: strumenti per l’esplorazione e la ricognizione, strumenti per la comprensione, strumenti per la verifica, per l’apprendimento e per l’azione. Nel loro complesso questi “attrezzi del mestiere” consentono di raggiungere una finalità generale quale la scoperta e la comprensione della complessità di un dato fenomeno organizzativo secondo modalità tali da mettere in dialogo, aprire punti di vista, consentire confronto e discussione su modelli e rappresentazioni del mondo. Quest’ultima affermazione, quindi, aiuta a comprendere come anche in questo caso sia difficile il ricorso a strumenti sempre uguali a se stessi e ad un loro utilizzo valido trasversalmente alle problematiche e alle specificità contestuali: gli strumenti della ricerca-azione, in altre parole, non sono definibili di per sé ma vanno scelti per la loro utilità e possibilità di essere al servizio di un contesto. Accanto alla scelta all’interno di un bagaglio di strumenti e tecniche già predisposte e disponibili in funzione delle problematiche affrontate in un contesto e con attori dati, inoltre, gli autori affermano anche che la natura della ricerca-intervento e dei processi avviati lascia anche un certo margine alla creazione ad arte di nuovi strumenti e alla predisposizione delle tecniche di volta in volta più funzionali.

Conclusa la trattazione di questi aspetti, l’attenzione di Ripamonti e colleghi viene focalizzata su tempi, fasi e difficoltà del processo di ricerca-azione: incontro con il committente, fase centrale di lavoro con i partecipanti e chiusura e valutazione dei risultati. L’esposizione in questo caso si focalizza sulle principali sfide di ciascuno di questi momenti e sugli strumenti utilizzabili.

Rimandando per eventuali approfondimenti alla lettura del contributo può essere opportuno, a questo punto, tracciare un sintetico quadro di quanto detto finora e di trarre alcune conclusioni a partire dalla necessità di problematizzare le possibilità e soprattutto i limiti di avviare una riflessione sulla metodologia della ricerca-azione. Come evidenziato da tutti gli scritti precedentemente passati in rassegna, infatti, sebbene siano numerosi i contributi che si sono focalizzati sulle questioni metodologiche non è possibile riuscire a delineare una posizione unitaria per diverse ragioni. Precedentemente, per esempio, è stato più volte citato un fattore che può contribuire a chiarificare come e perché sia difficile parlare di un *corpus* organico di principi metodologici della ricerca-intervento: l’articolazione in una serie diversificata di orientamenti ed approcci facenti ciascuno riferimento ad uno specifico bagaglio metodologico, di tecniche e di strumenti. Se questo dato rende evidente e chiarifica le motivazioni delle difficoltà dell’individuazione di “una sola metodologia”, allo stesso modo un

altro elemento serve a spiegare la non necessità o la non auspicabilità dell'identificazione e della conseguente formalizzazione di un insieme di principi di metodo. Anche in questo caso si sta facendo riferimento ad un elemento precedentemente chiamato in causa, la necessità di mantenere flessibile e adattabile il metodo che deve essere costantemente al servizio del contesto ma, si potrebbe anche aggiungere, del processo e delle sue fasi: la metodologia deve adattarsi alla problematica, corrispondere alle possibilità dei ricercatori, diverse situazione per situazione e momento per momento, di coinvolgimento degli attori, garantire l'avvio di processi effettivamente sostenibili alla luce delle risorse disponibili e delle altre condizioni contingenti.

A parere di chi scrive, il complesso delle considerazioni appena esposte non indica la necessità di "abdicare" rispetto alla questione metodologica della ricerca-azione; più che altro, infatti, l'insieme degli aspetti finora sottolineati pongono l'accento sulla opportunità di adottare un atteggiamento problematizzante e critico. In termini concreti ciò implica innanzitutto operare delle scelte rispetto alle possibilità e alle modalità di impostare una riflessione sul metodo della ricerca-azione.

In prima battuta, quindi, si rende necessaria una presa di posizione rispetto proprio alle coesistenza, al di sotto del termine-ombrello "*action research*" di diverse prospettive. In merito, come già accennato in precedenza ed in accordo con Montali (2008), l'opzione della scrivente è quella di non procedere per differenze ma, piuttosto, di considerare la possibilità di ricondurre esperienze ed approcci più o meno differenziati ad un nucleo comune di principi. Associare un aggettivo specificativo al termine "principi" è già una scelta meno facile e, analogamente a quanto sottolineato da Montali (2008), è possibile rilevare l'impossibilità di scindere la questione del metodo da quelle epistemologica ed ontologica. Si tratta in effetti di invertire i termini di questo rapporto poiché, come è ovvio, sono le scelte metodologiche che dipendono e devono essere coerenti con le proprie opzioni epistemologiche, con i significati che si attribuiscono alla realtà e con i percorsi che si ritengono perseguibili al fine di conoscerla. In merito, assodato che i diversi approcci della ricerca-azione si differenziano senza dubbio rispetto a tutte queste opzioni, è necessario domandarsi se esiste una possibilità di trovare un comune quadro di riferimento, un insieme di principi che possano essere ritenuti il sostrato di base su cui, nel corso dei decenni, si sono costruite le differenze evocate da più parti.

In maniera analoga a quanto fatto sia da Montali (2008) che da Ripamonti e colleghi (2010), quindi, è possibile precisare che il punto di partenza della trattazione di tutti gli aspetti metodologici attenzionati nel prosieguo sarà rappresentato proprio dal complesso di principi generali cui, a prescindere dal contesto e dalla problematica affrontata, si fa sempre

riferimento quando si fa ricerca-azione. Con evidenti somiglianze rispetto a quanto affermato dagli autori di cui sopra, questo sostrato comune può essere descritto in questi termini:

- forte ancoraggio al contesto, peculiariamente connotato e vissuto dai suoi attori in termini di problemi e risorse;
- assunzione di due obiettivi differenti ma strettamente legati, produzione di nuova conoscenza e accompagnamento/facilitazione di cambiamenti;
- relazione ricercatore/soggetti da “leggere” e “costruire” nel segno della partecipazione, della cooperazione e dell’interdipendenza;
- disegno della ricerca da intendere come processo multistadiale e ciclico, in costante ridefinizione in termini di obiettivi, azioni da intraprendere, metodologie da utilizzare, attori da coinvolgere;
- salienza della dimensione etico-politica implicita in ogni processo di ricerca-intervento.

Sebbene alcuni di questi principi più di altri denunciano le preferenze della scrivente in quanto a quadri di riferimento teorico-epistemologici, allo stesso modo si può affermare che, a prescindere dalle possibili opzioni in merito, essi costituiscono nel complesso un insieme di aspetti sufficientemente generali da poter essere riferiti alla ricerca-azione in generale.

A latere, comunque, proprio rispettando l’invito ad assumere un atteggiamento critico, non è possibile omettere che il presente contributo è il frutto di considerazioni nate da due concrete esperienze di ricerca-intervento condotte su specifiche problematiche e all’interno di altrettanto ben connotati contesti organizzativi. Questa sottolineatura riporta l’attenzione su uno degli aspetti sicuramente più citati quando si affronta il tema della scientificità della ricerca-azione e della rilevanza scientifica della conoscenza prodotta. In merito, si può affermare che il valore della conoscenza prodotta è certamente ed in primo luogo di tipo locale; questo riconoscimento, però, argomento utilizzato a sostegno della posizione che nega il valore scientifico della ricerca-azione, non esclude di certo la possibilità e l’utilità di riferirsi alle considerazioni conclusive esposte in questa sede in tutti quei casi in cui si lavori in contesti simili (in termini strutturali ma anche e soprattutto dinamico-relazionali) e sulle medesime problematiche. In assoluto accordo con alcuni dei principi base della ricerca-azione precedentemente citati, in altri termini, si ritiene che è controproducente pensare di poter fornire indicazioni valide sempre e comunque, posizione che, però, non esclude la possibilità di potersi criticamente avvalere del bagaglio esperienziale e conoscitivo scaturito dal complesso delle ricerche-intervento realizzate nel tempo su specifici problemi.

### **3.3 Ricerca-intervento, qualità del servizio e salute organizzativa. Possibilità e punti di forza di un approccio poco diffuso**

Nel precedente capitolo è stato ampiamente sottolineato come la ricerca e l'intervento sulla qualità del servizio e sul benessere organizzativo siano spesso stati orientati da quadri di riferimento teorico-metodologici che hanno contribuito a diffondere un approccio a queste problematiche che ha sovente messo in parentesi i numerosi aspetti psicosociali coinvolti. Da un canto, infatti, la tematica della qualità dei servizi è stata affrontata in un'ottica di tipo aziendalistico che si è frequentemente tradotta in riflessioni e proposte spesso eccessivamente semplicistiche e riduttive, e comunque poco calibrate sui contesti di riferimento; d'altro canto, la tematica della salute organizzativa, attenzionata tradizionalmente all'interno della prospettiva propria della medicina del lavoro e dell'ergonomia oltre che della psicologia delle organizzazioni, è stata spesso affrontata adottando un orientamento, se non riduzionistico, almeno parcellizzante<sup>54</sup>: la tendenza dominante nella letteratura internazionale è stata quella di affrontare alcuni aspetti circoscritti, limitati nella gran parte dei casi alla tematica dello stress lavoro-correlato. Quest'ultima problematica, a sua volta, è stata non di rado trattata secondo prospettive che hanno sottovalutato la rilevanza della dimensione organizzativa e del suo ruolo preferendo focalizzarsi, solo per fare un esempio, sulle caratteristiche individuali aventi le maggiori probabilità di favorire l'insorgenza di sindromi da stress lavoro-correlato o di proteggere l'individuo da simili esiti negativi per la salute (*hardiness*, strategie di *coping* più o meno funzionali ed adattive, resilienza, eccetera).

Sia nel caso della qualità del servizio che della salute organizzativa, approcci come quelli ricordati risultano essere piuttosto limitati (ma anche limitanti in termini di intervento) per diversi ordini di motivi. Un primo aspetto da sottolineare è che, nelle prospettive considerate, le specificità contestuali rischiano di risultare eccessivamente appiattite così che vengono trascurati dati fondamentali facenti riferimento alla cultura locale del contesto di intervento. Accanto a ciò, è in ugual misura presente anche il rischio di perdere di vista le interconnessioni multi-livello tra processi e fenomeni organizzativi che, sebbene più facilmente studiabili separatamente, rischiano, se non considerate nella loro globalità, di restituire immagini "alterate" delle situazioni perché semplificate e parziali. Un simile esito, poi, è connesso ad

---

<sup>54</sup> In merito a questa affermazione è possibile fare riferimento per eventuali approfondimenti alla rassegna della letteratura realizzata sia da Avallone e Bonaretti (2003), sia da Avallone e Paplomatas (2005). Oltre che per la rassegna critica dei contributi elaborati sul benessere organizzativo nel corso degli anni, questi due scritti possono anche essere segnalati perché rappresentano sicuramente un tentativo di affrontare le tematiche di interesse secondo un approccio complesso e multi-livello capace di tenere in considerazione i fenomeni e i processi più rilevanti nel determinare condizioni di benessere/malessere organizzativo.

un'ulteriore criticità, quella di produrre una "diagnosi" che descrive lo *status quo* secondo modalità che gli attori coinvolti possono non riuscire a far proprie percependole come scarsamente corrispondenti alla propria realtà lavorativa ed al proprio vissuto.

Nel complesso, si tratta di elementi particolarmente critici proprio nel momento del passaggio dalla rilevazione di dati ed informazioni di stato alle fasi successive. In effetti non è possibile non considerare che, sia nel caso della qualità che in quello della salute organizzativa, la domanda di intervento difficilmente si limita alla semplice richiesta di tracciare una diagnosi delle condizioni attuali di un determinato contesto organizzativo: si tratta di problematiche che, quasi naturalmente, vengono attenzionate con finalità di miglioramento ed è proprio il fissare un obiettivo di cambiamento a rendere particolarmente adeguato, in queste circostanze, un approccio di ricerca-intervento. L'adozione di una prospettiva di *action research*, infatti, fornisce la garanzia che possa essere prestata l'attenzione necessaria alle diverse componenti psicosociali in gioco consentendo la valorizzazione del punto di vista degli attori organizzativi coinvolti e permettendo la giusta considerazione della cultura locale del contesto. Si tratta di due aspetti di rilievo in quanto, se la cultura locale del contesto è una macro-variabile fondamentale da cui non è possibile prescindere se si vuole realizzare una lettura calibrata dei risultati ottenuti, dei processi avviati, dei limiti e delle possibilità dell'intervento, altrettanto irrinunciabile risulta essere il coinvolgimento degli attori secondo modalità di volta in volta differenti: la partecipazione di quelli che solo in approcci diversi dall'*action research* possono essere correttamente definiti "destinatari" dell'intervento, infatti, è determinante poiché consente di costruire processi di trasformazione della realtà che, più che essere imposti dall'alto tenendo conto del solo punto di vista del ricercatore e della committenza, sono ampiamente condivisi a livello organizzativo. L'ampia partecipazione degli attori organizzativi, la condivisione degli obiettivi di cambiamento e la co-costruzione di modalità di realizzazione del cambiamento stesso, in effetti, sono molto importanti al fine di accompagnare i processi di trasformazione e facilitarli garantendo il raggiungimento degli obiettivi di volta in volta individuati (Barus-Michel, 2005; Bruno, Gilardi e Kaneklin, 2006; Orsenigo, 1998) e, allo stesso modo, assicurando che non si perda quel sentimento di continuità organizzativa che è fondamentale per dare senso alla propria esperienza lavorativa sul breve e, soprattutto, sul lungo periodo.

Proprio alle possibilità che venga garantita la costruzione condivisa di significato si fa riferimento quando si afferma che la ricerca-intervento può fornire un bagaglio metodologico-procedurale appropriato al fine di affrontare le problematiche qui attenzionate. In effetti la letteratura in tema di cambiamento (cfr. Rhéaume, 2005) ha spesso sottolineato, accanto all'imprecindibile e necessario impegno della *leadership* (Brunod e Olivetti Manoukian, 2008),

sia la necessità di accompagnare le trasformazioni garantendo adeguate modalità di partecipazione, sia le potenzialità offerte, su questo versante, dalla ricerca-azione e, in modo particolare, dai suoi orientamenti clinico e partecipativo.

Rimandando al *corpus* dei contributi sviluppati all'interno di questi due approcci per ulteriori approfondimenti (Giust-Desprairies, 2007; Metitieri e Converso, 2010; Reason e Bradbury, 2008), in questa sede è possibile mettere in evidenza alcuni aspetti che possono aiutare a comprendere come le considerazioni appena esposte si siano progressivamente delineate nell'ambito dei processi di ricerca-intervento avviati e debbano essere ritenute un "prodotto" della ricerca perfettamente integrato in questi stessi processi e scaturito, spesso, dalla riflessione circa diverse criticità progressivamente emerse ma non ancora esplicitamente ricordate. Tra le suddette problematicità, la frequente difficoltà nel passare dalla fase di diagnosi a quella dell'intervento, la non disponibilità degli attori sociali ad accettare un coinvolgimento diretto e partecipato nelle attività di volta in volta strutturate e la loro difficoltà a muoversi all'interno di proposte formulate in linguaggi per loro poco abituali. Si tratta di difficoltà che hanno avuto una certa rilevanza, e comprenderne l'origine comporta riferirsi a diversi aspetti a partire dal fatto che garantire un ampio coinvolgimento non rappresenta certo la prassi negli interventi di cambiamento organizzativo; accanto a ciò, inoltre, potrebbe anche essere ricordata l'ampia diffusione dell'idea secondo la quale imporre un determinato obiettivo di cambiamento basta già a tradurre l'intenzione in pratica. La diffusione di un simile modo di intendere la trasformazione organizzativa determina spesso l'impossibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati e, accanto a questo, comporta anche il sentimento diffuso e pervasivo per gli operatori di trovarsi in una posizione assolutamente marginale che non consente loro di poter minimamente influire sul corso degli eventi. Questo sentimento, inevitabilmente diffuso all'interno di culture organizzative poco partecipative a diversi livelli, si è frequentemente elicitato nei contesti organizzativi in cui le ricerche-intervento sono state condotte. Esso, tra l'altro, si è spesso accompagnato all'idea, altrettanto diffusa e condivisa, dell'inutilità delle rilevazioni e degli interventi proposti: numerosi partecipanti hanno sovente affermato di avere la certezza (forse anche "sposando" un dato culturale più generale e caratterizzante il contesto macro-sociale di riferimento) che niente sarebbe cambiato e che il loro parere sarebbe stato abbondantemente ignorato, se non dal gruppo di ricerca coinvolto, almeno dai vertici organizzativi. Rispetto a questo vissuto può essere importante ricordare come esso abbia accomunato sia gli studenti dei CdL coinvolti, sia gli operatori dell'azienda ospedaliera interessata, rappresentando uno degli ostacoli più difficili da aggirare nelle fasi di rilevazione e di condivisione dei dati ma anche in quelle di progettazione e realizzazione condivisa degli interventi. Gli episodi concreti in cui sono state

incontrate queste difficoltà sono stati numerosi e, meramente a titolo esemplificativo, è possibile richiamare il processo non immediato di “reclutamento” degli studenti rispetto sia alla compilazione dei questionari, sia alle attività del gruppo di discussione. Sempre all’interno dell’esperienza realizzata all’Università, inoltre, potrebbe essere ricordato il fallimento dell’avvio di gruppi di miglioramento della qualità che, dopo aver ricevuto l’adesione di due soli docenti, sono andati incontro ad una serie di impedimenti che, alla fine, si sono concretizzati nell’abbandono del progetto. Da questo punto di vista, la situazione all’interno dell’ospedale si è in parte diversamente connotata: non è stato difficile supportare una partecipazione attiva di un primo piccolo gruppo di professionisti che, guidati da obiettivi comuni e da una stessa visione del cambiamento e della qualità della vita organizzativa, si sono voluti impegnare su progetti diversi, dalla qualità delle cure a quella del servizio, dallo stress al benessere globalmente inteso. Questo gruppo, fortemente identificato con l’idea secondo la quale proporre percorsi partecipati di cambiamento, nel clima socio-politico attuale, è una vera e propria idea rivoluzionaria, terreno sul quale si gioca una partita importante sul piano individuale, organizzativo e collettivo, ha stabilito per se stesso un obiettivo generale: cercare di guadagnare consenso e, soprattutto, collaboratori. Il percorso, tuttora in fase di svolgimento, può risultare vincente perché, sebbene i vertici non promuovano l’iniziativa, non si oppongono ad essa e garantiscono opportuni spazi di lavoro e possibilità di coinvolgere sempre più attori organizzativi. In questo caso, quindi, la vera difficoltà risiede attualmente nel garantirsi un coinvolgimento sempre più partecipato che riesca a smentire le attese catastrofiche e fataliste avviando, per esempio, un lavoro di riflessione comune orientato dalla consapevolezza che i cambiamenti culturali non sono istantanei ma richiedono un arco temporale di ampio respiro. Si tratta di un tipo di intervento che, sempre tenendo presente i dati di cultura organizzativa che sono fondamentali per leggere il contesto e i processi che si realizzano al suo interno, potrebbe essere proposto nell’ambito di *setting* formativi predisposti *ad hoc*. In effetti, come dimostrato proprio dalla ricerca-intervento condotta all’interno dell’azienda ospedaliera, le occasioni formative realizzate in un’ottica psicosociale possono giocare un ruolo decisivo in questi processi di costruzione di relazioni con il contesto e con i principali attori di riferimento. Non si tratta certo di un’affermazione rivoluzionaria se si considera che già Lewin (1948, 1951) aveva affermato come la costruzione condivisa del cambiamento possa proficuamente collocarsi all’interno del triangolo tra ricerca, azione e addestramento, nota concettualizzazione che, continuando ad essere tratto distintivo e peculiare della ricerca-intervento, rappresenta un altro dato a favore dell’affermazione circa le sue potenzialità e la sua utilità in questo campo di interesse.

Rilevare le problematiche incontrate quando si propongono percorsi partecipativi all'interno di culture organizzative che, se non la ostacolano, sicuramente non favoriscono la partecipazione degli attori sociali nella progettazione e nella costruzione del cambiamento, è un'operazione che rimanda ad un'altra delle problematiche che hanno caratterizzato il percorso di ricerca-intervento avviato e che stiamo attualmente analizzando, la difficoltà dei partecipanti a stare dentro esperienze per loro poco usuali secondo modalità consapevoli, partecipative e propositive. Strettamente connessa a questa difficoltà, in aggiunta, quella concernente l'uso di un comune linguaggio o di linguaggi ugualmente comprensibili per tutti. È possibile provare a spiegare queste affermazioni facendo riferimento, ancora una volta, a quanto avvenuto concretamente in alcuni momenti specifici dei processi di ricerca-intervento realizzati. In quest'ottica, quindi, si potrebbero ricordare le varie circostanze in cui un linguaggio tecnico si è spesso rivelato poco comprensibile per gli operatori e gli studenti coinvolti elicitando la conseguente necessità di costruire ponti tra il sapere psicologico ed altri saperi (quello di matrice educativa degli studenti e di buona parte dei docenti dei CdL coinvolti, quello di matrice sociologica della committenza nel caso dell'azienda ospedaliera e quello medico ma anche aziendalistico e manageriale degli altri attori coinvolti in quest'ultima esperienza). Il riferimento è ovviamente al linguaggio in senso stretto e alla difficoltà di attribuire i medesimi significati a parole più o meno tecniche ma anche alla non immediatezza delle operazioni di rimando ad approcci e modelli distanti dall'esperienza dei partecipanti a causa della non condivisione, per diversa formazione o esperienze, dei medesimi codici culturali. Il termine "ruolo", per esempio, è spesso stato ricondotto a significati differenti da quelli che esso assume nell'ambito della psicologia del lavoro e delle organizzazioni e sono state necessarie spiegazioni e precisazioni. Allo stesso modo, rispetto alle diverse committenze coinvolte, si è reso necessario anche costruire linguaggi e codici comuni da intendersi come una base condivisa di partenza. Un aspetto ancora più rilevante considerabile una ulteriore declinazione della tipologia di criticità esaminate, poi, è quello che riguarda la proposta di modelli di lettura dell'esperienza potenzialmente poco corrispondenti al vissuto dei "destinatari". In questo caso l'esempio più significativo che può essere ricordato fa riferimento alla difficoltà dei partecipanti all'esperienza sulla salute organizzativa a "stare dentro" un costrutto, quello di benessere organizzativo, mantenendolo separato da altre dimensioni, in primo luogo quella concernente la qualità del servizio: una serie di risultati descritti nel capitolo precedente hanno messo in evidenza, come si ricorderà, gli stretti legami stabiliti tra questi due costrutti da parte dei partecipanti e suggerito la necessità di affrontare determinate problematiche in un'ottica complessa e non frammentante.

Per concludere questa trattazione, infine, è possibile mettere in evidenza che in tutti i casi appena illustrati, come è evidente, gli elementi di volta in volta richiamati sono emersi grazie agli specifici *setting* (anche formativi) predisposti<sup>55</sup>, necessaria traduzione operativa dell'approccio di *action research* adottato e dei suoi principi metodologici di base: la circolarità tra ricerca e azione, il riconoscimento dell'importanza della costruzione condivisa di significati nell'ambito di processi volti a favorire elaborazione e riflessione, l'attribuzione del ruolo di co-ricercatori a tutti gli attori sociali coinvolti.

### **3.4 L'integrazione metodologica nella ricerca-intervento: una possibilità necessaria**

Il presente paragrafo affronta un aspetto saliente delle ricerche-intervento che sono state realizzate e descritte nel precedente capitolo, l'adozione di un approccio che può essere considerato fondato sull'integrazione a diversi livelli: limitatamente alle metodologie di rilevazione, analisi e restituzione dei dati, ma anche rispetto al riferimento a numerose tra le esperienze realizzate negli anni e riconducibili al comune alveo della ricerca-intervento.

Soffermandosi sul primo dei due aspetti appena segnalati, è possibile ricordare come il disegno della ricerca nel suo complesso sia stato fortemente orientato dal riferimento alla riflessione di una serie di autori che hanno suggerito l'utilità, nella ricerca sociale focalizzata sulla conoscenza di oggetti complessi, di adottare una metodologia basata sull'integrazione. Nel dettaglio, il riferimento ad uno di questi autori, Denzin (1978), è stato determinante per lo specifico modo di concettualizzare la triangolazione metodologica in termini di organizzazione simultanea di più indagini parallele grazie alle quali affrontare oggetto ed obiettivi della ricerca integrando diversi approcci teorici, metodi, fonti di dati e i punti di vista di più ricercatori. Vale la pena soffermarsi sull'ultima forma di integrazione di cui parla Denzin per segnalare che, a rischio di sostenere una posizione forse troppo radicale, la ricerca-azione potrebbe essere definita nei termini di un approccio intrinsecamente orientato all'integrazione ed alla triangolazione, almeno per quanto riguarda il coinvolgimento di più ricercatori: il rimando è ancora una volta alla natura partecipativa dell'*action research* che, diversamente da altre prospettive, riconosce ai partecipanti alla ricerca un ruolo di co-ricercatori, coinvolti a pieno titolo, come si vedrà in seguito, nei processi di costruzione di conoscenze e interventi ma anche in quelli di valutazione degli stessi.

---

<sup>55</sup> È quasi superfluo soffermarsi sull'importanza che ha avuto in tutte le esperienze realizzate l'adozione di dispositivi gruppali. Per un approfondimento sul ruolo e l'importanza del gruppo nei processi di costruzione di conoscenza trasformativa nell'ambito delle ricerca-azione in contesti organizzativi è possibile rimandare al recente contributo di Gilardi (2008).

Ciò precisato, è possibile aggiungere che le ricerche-intervento realizzate, oltre a sottolineare il ruolo attivo dei partecipanti intesi come soggetti esperti, hanno anche accolto altri importanti aspetti riconducibili alla prospettiva di Denzin e alla sua teorizzazione sulla triangolazione metodologica. In questi altri casi, in effetti, il riferimento a questo autore si è incontrato con quello alle teorizzazioni di Jick (1983), Bryman (1988), Brewer e Hunter (1989), Tashakkori e Teddlie (1998) che, sebbene con leggere sfumature, hanno tutti ugualmente affermato l'utilità di approcci multi-metodo consistenti nell'integrazione di metodologie quantitative e qualitative ma anche di fonti, approcci teorici, metodi e punti di vista riconducibili a discipline differenti (Janesick, 1994): un impianto metodologico caratterizzato dalla combinazione o dall'alternanza di metodologie differenziate in relazione a diversi aspetti può consentire infatti di ottenere numerosi vantaggi che, nel loro complesso, sono descrivibili in termini di possibilità di delineare dei quadri più completi ed articolati delle problematiche e delle situazioni di studio oltre che di favorire le capacità di "leggere" creativamente la situazione e l'oggetto della ricerca.

Condividendo i suddetti principi, quindi, sono sempre stati previsti sia il reperimento di più fonti di dati che l'utilizzo combinato di metodologie di analisi di tipo quali-quantitativo, e ciò ha permesso di rispettare la complessità delle problematiche affrontate nel tentativo di ottenere delle indicazioni quanto più possibile utili in termini di sviluppo di interventi.

L'integrazione, inoltre, accanto a metodi, fonti di dati, prospettive di ricercatori differenti (quelli presenti all'interno del gruppo di ricerca, i committenti, i partecipanti co-ricercatori), ha anche riguardato prospettive disciplinari distinte: dovendo affrontare tematiche spesso oggetto di studio di discipline poco vicine alla psicologia, ci si è necessariamente dovuti confrontare con un *corpus* di contributi classici precedenti che non potevano di certo essere liquidati *tout court*. Questo tener conto di quanto era già stato detto e realizzato su qualità dei servizi e salute organizzativa, può essere ritenuto funzionale per almeno due motivi: da un lato, ha aiutato a costruire linguaggi comuni e una comune piattaforma di partenza con interlocutori abituati spesso ad approcci più tradizionali su questi argomenti; dall'altro, ha ancora una volta consentito di rispettare la complessità di questi "oggetti".

Rispetto al primo punto, per esempio, è possibile evidenziare come, sebbene i linguaggi dell'economia e della scienza del *management* possano essere considerati lontani da quello medico, è indubbio che, a seguito della riforma introdotta nei primi anni Novanta all'interno del nostro Sistema Sanitario Nazionale, una certa terminologia, ovviamente espressione di una corrispondente modalità di affrontare i problemi di gestione e di miglioramento nelle aziende sanitarie, possa risultare ben più usuale per un medico di quella abitualmente utilizzata da un professionista che affronta le stesse tematiche organizzative da un punto di vista psicosociale.

A meno che, quindi, non si fondino le premesse per la costruzione di “ponti” linguistici ma, soprattutto, culturali, il rischio è di proporre letture, risultati ed attività percepite come profondamente estranee ma che necessiterebbero invece, al fine di poter divenire attivatori di processi o elementi a suo supporto, di essere pienamente riconoscibili consentendo anche una identificazione in esse.

In merito al secondo degli aspetti prima segnalati, invece, oltre a non condividere posizioni di chiusura aprioristica rispetto ai contributi provenienti da discipline anche molto distanti dalla psicologia, rispetto alle specifiche tematiche, è opportuno segnalare che la conoscenza dei contributi classici non può che essere di estrema importanza nell'affrontare problemi caratterizzati da una notevole complessità quali sono quelli affrontati: se si può rivendicare la necessità di considerarne aspetti ed implicazioni psicosociali, allo stesso modo, non è pensabile che vengano trascurati gli altri innumerevoli piani e livelli interessati. Ciò vale in maniera ovvia per la problematica della qualità del servizio ma anche per quella del benessere organizzativo: nel primo caso è irrinunciabile il contributo delle discipline che si occupano di *management* e di quelle economico- finanziarie in genere; nel secondo, invece, è innegabile l'utilità di approcciarsi alla tematica della salute organizzativa dialogando con i contributi che provengono dalla medicina del lavoro o dall'ergonomia senza tralasciare peraltro, ma si tratta di una notazione valida sempre e comunque, il quadro di riferimento normativo per il settore di intervento.

Affrontando il secondo versante della questione metodologica che si sta attenzionando, “integrazione” è stata la parola d'ordine anche rispetto alle prassi che costituiscono il bagaglio metodologico di orientamenti differenti dell'*action research*: il riferimento alla tradizione della psicosociologia italiana si è infatti sempre accompagnato al rimando ad approcci maggiormente diffusi nei paesi anglofoni, contesti culturali in cui numerosi autori hanno voluto progressivamente differenziare le proprie esperienze da quelle realizzate in precedenza. Nella letteratura internazionale degli ultimi decenni, quindi, non è difficile. In relazione a questo ultimo aspetto è possibile rilevare che prassi riconducibili a questi specifici orientamenti dell'*action research* contemporanea sono stati di volta in volta adottati perché ritenuti particolarmente funzionali in un dato momento del percorso nella consapevolezza che tutti gli orientamenti citati presentano comunque una serie di aspetti comuni ed un riferimento forte all'*action research* in quanto paradigma che, sin dalle prime esperienze di Lewin e dei suoi allievi, si è presentato come modello teorico e prassi di ricerca fortemente ancorato a contesti, orientato alla produzione di nuova conoscenza e, allo stesso tempo, all'accompagnamento ed alla facilitazione del cambiamento.

Se nel primo caso, quindi, l'integrazione è stata scelta soprattutto al fine di favorire la comprensione degli "oggetti" di studio garantendo il rispetto per la loro complessità, in questo secondo caso a dettare le scelte di volta in volta adottate è stata la considerazione della processualità delle azioni intraprese e della minore o maggiore funzionalità di un approccio e di una tipologia di intervento piuttosto che di altri.

Gli esempi concreti che si potrebbero citare sono anche in questo caso diversi e, se la cornice di riferimento generale è stata rappresentata dal bagaglio teorico-metodologico e strumentale riconducibile all'orientamento clinico della ricerca-azione, è indubbio che alcune scelte ed alcune proposte sono state dettate dal riferimento ad esperienze differenti. Senza scendere nel dettaglio, per esempio, si potrebbe ricordare come, ritenendo estremamente probabile e potenzialmente bloccante una eccessiva focalizzazione sugli aspetti di malessere organizzativo, sulla base delle esperienze di Cooperrider e Srivastva (Zandee e Coperrider, 2008), si è optato, nel caso dell'esperienza realizzata presso l'azienda ospedaliera, per una conduzione dei *focus group* che garantisse l'avvio di una riflessione anche sugli aspetti positivi e di benessere. Ulteriormente, ancora, potrebbe essere rilevato come le modalità di lavoro del gruppo che si è fatto promotore delle attività di miglioramento nello stesso contesto ospedaliero, sta seguendo la processualità caratteristica della *Cooperative Inquiry* di Heron (1996) e di Heron e Reason (2008) e come, riguardo all'esperienza all'università, il modello della *Grounded Action* (Simmons e Gregory, 2003) abbia non raramente rappresentato un valido punto di riferimento per le attività di volta in volta realizzate.

### ***3.5 Momenti di restituzione dei dati e member checking: favorire la partecipazione e garantire validità e qualità della ricerca-intervento***

A conclusione dell'esposizione su alcuni dei nodi metodologici che si sono rivelati particolarmente salienti nell'ambito delle ricerche descritte nel presente lavoro di tesi, questo paragrafo si focalizza su alcuni momenti che, almeno nel corso delle nostre due esperienze, si sono rivelati cruciali rappresentando delle occasioni per chiudere alcune fasi e, allo stesso tempo, avviare un nuovo ciclo del percorso di ricerca-azione: i momenti di condivisione dei dati raccolti e degli altri esiti del processo.

Ripercorrendo le tappe delle differenti ricerche realizzate, numerose sono state le occasioni che, più o meno formalizzate, sono state riservate alla condivisione con i diversi attori del processo dei dati raccolti grazie a questionari, *focus group* ed altri strumenti, dei risultati progressivamente raggiunti e delle decisioni circa i possibili sviluppi dell'intervento. Il

riferimento ad un minore o maggiore grado di formalizzazione si spiega considerando che, al fine di costruire un sempre più ampio coinvolgimento, in almeno due occasioni si è scelto di condividere i risultati raccolti e i progetti immaginati per il futuro grazie a due esperienze difficilmente descrivibili come informali: la conferenza annuale di servizio nel caso dell'azienda ospedaliera ed un seminario di studi nel caso dell'esperienza sulla qualità dell'università. Accanto a queste circostanze, poi, un costante lavoro di condivisione a livello più o meno ampio è stato realizzato grazie a strumenti di diverso genere: *report* di ricerca più o meno specialistici, corrispondenza telematica, pubblicazioni di articoli sui siti istituzionali, eccetera.

In entrambi i casi la finalità fondamentale che si è cercato di raggiungere era relativa alla possibilità di creare una base di conoscenza condivisa su cui poter strutturare letture dei contesti, ipotesi interpretative, progettazione condivisa degli *step* successivi. Si tratta di obiettivi imprescindibili quando si sceglie di adottare una prospettiva di tipo partecipativo. Accanto a questo, inoltre, non è possibile trascurare come proprio i suddetti momenti di condivisione siano anche fondamentali al fine di realizzare il monitoraggio delle relazioni individui-contesti di volta in volta più salienti e come, allo stesso tempo, si possa realizzare nel loro ambito un'azione di "manutenzione" delle relazioni con e tra i soggetti. Queste, in effetti, sono variabili importanti e necessariamente imposte da una prospettiva che riconosce il valore del monitoraggio costante e dell'eventuale re-indirizzamento in un processo emergente che si declina all'insegna della circolarità tra ricerca e azione e che può prevedere continui aggiustamenti.

Se la rilevanza dei momenti di restituzione è quindi già attestata da queste considerazioni, un ulteriore aspetto può essere messo in evidenza ed è relativo alla centralità che illustrare dati raccolti, formulare ipotesi interpretative, condividere possibili progetti per le fasi successive, rappresenta un'attività fondamentale ai fini della valutazione della validità del percorso ma anche della qualità della ricerca-azione. Non è possibile, infatti, trascurare che, in quanto approccio *sui generis*, la ricerca-intervento ha anche dei principi specifici cui attenersi al fine di valutare la propria validità e qualità (Gorli, Galuppo, Frascaroli e Crescentini, 2010). Uno di essi fa riferimento proprio al riscontro, più o meno positivo dei partecipanti, oltre che al livello di fruibilità e di usabilità che le letture, le ipotesi e i risultati di volta in volta co-costruiti e proposti hanno dal punto di vista dei partecipanti. Potrebbero essere citati, a titolo esemplificativo, i criteri di validità di Trickett e Espino (2004) che, sebbene rispetto allo specifico ambito dell'intervento in psicologia di comunità, hanno affermato che la valutazione della validità della ricerca deve basarsi allo stesso tempo su tre principi diversi: la validità delle informazioni emerse dai processi avviati in un'ottica di tipo partecipativo-collaborativo; la

sostenibilità delle azioni prospettate e delle loro conseguenze; l'utilità delle conoscenze generate dal punto di vista dei partecipanti.

Rispetto a tutti gli aspetti appena citati, non a caso Richards (2005) ha parlato di *member checking*, fase ritenuta particolarmente importante non solo nell'ambito della ricerca-intervento ma anche in tutti i percorsi di ricerca che adottano un approccio di tipo qualitativo. Muovendosi poi all'interno di una cornice di riferimento di tipo costruzionista, che valorizza i percorsi in grado di favorire riflessività e riconosce il valore di una validità situata, diventa ancora più evidente come i suddetti processi di restituzione-condivisione, siano da favorire e predisporre.

Nel nostro caso, come anticipato, sono stati numerosi i momenti e anche gli strumenti di condivisione che sono stati predisposti proprio alla luce delle riflessioni finora esposte. Per concludere si può anche ricordare che, sebbene siano stati esplicitamente citati i momenti formali di condivisione dei dati, un'importanza forse ancora maggiore hanno avuto tutti quegli incontri che, a prescindere dalla forma, hanno veramente permesso di mantenere un pieno contatto con il processo che si stava conducendo, con i suoi punti di forza ma anche con le sue criticità.

## **Conclusioni**

Le riflessioni conclusive cui potrebbe essere dedicato spazio sono numerose e concernono diversi dei piani e degli aspetti di volta in volta interessati dalle analisi condotte nelle pagine precedenti. In questa sede, però, considerando che a molti di essi è già stato dedicato ampio spazio, si è comunque deciso di riservare l'esposizione, da un lato, a punti di forza e di debolezza delle esperienze realizzate e, dall'altro, ad alcune anticipazioni circa i possibili sviluppi futuri delle ricerche che, ad oggi, non sono ancora del tutto terminate.

Cominciando proprio da quest'ultimo ordine di considerazioni e focalizzandosi inizialmente sull'esperienza di ricerca condotta in ambito sanitario, è possibile rilevare che, coerentemente con quanto evidenziato nelle precedenti fasi del percorso, si procederà all'avvio di alcune attività specificamente volte ad affrontare il problema dello stress lavoro-correlato. In quest'ottica, quindi, è già stata pianificata la somministrazione di uno strumento di rilevazione del rischio da stress a tutto il personale dell'Azienda Ospedaliera "Ospedali Riuniti". Lo strumento in questione è stato costruito *ad hoc* secondo modalità partecipative e la progettazione della rilevazione può essere considerata un primo importante prodotto del lavoro del gruppo multidisciplinare che, all'interno dell'azienda, si sta occupando delle tematiche della qualità della vita lavorativa. Non a caso la somministrazione prevista viene definita come il primo frutto delle attività del gruppo: in effetti, sebbene altre rilevazioni siano già state realizzate in precedenza può essere opportuno mettere in evidenza come questa ulteriore esperienza sia la prima ad essere pensata per l'Azienda Ospedaliera nel complesso e non solo per uno dei tre presidi che attualmente la costituiscono.

Per quanto concerne la ricerca-intervento sulla qualità dell'esperienza universitaria, le prossime tappe, sebbene parzialmente già progettate, non sono ancora state pianificate nel dettaglio. Allo stato attuale, quindi, è possibile solo precisare che si intende, in parte con modalità differenti, ripetere o continuare alcune delle esperienze realizzate. Gli obiettivi fondamentali che sono stati individuati rispetto a questa esperienza sono infatti descrivibili come segue: avvio dell'attività di monitoraggio delle carriere accademiche secondo modalità sistematiche; realizzazione di ulteriori attività di gruppo volte a promuovere la riflessione sull'identità professionale così che possano essere raccolti nuovi dati che consentano di ottenere risultati più dotati di significatività statistica e, allo stesso modo, rendano possibile la realizzazione di analisi più articolate; sperimentazione di nuove e differenti modalità di coinvolgimento della componente studentesca e di quella docente al fine di migliorare i livelli

di partecipazione. Tra gli obiettivi individuati l'ultimo è forse quello più importante da raggiungere. Esso, però, allo stesso modo, rappresenta il traguardo più difficile: il coinvolgimento di studenti e docenti ha rappresentato un aspetto particolarmente problematico di questa esperienza mettendo in rilievo la necessità di sperimentare nuove modalità di dialogo con gli attori interessati e, più in generale, con lo stesso contesto dell'intervento.

Le ultime considerazioni riportano l'attenzione sulla seconda delle questioni che si vogliono affrontare nell'ambito di queste conclusioni, quella concernente aspetti critici e potenzialità delle esperienze di ricerca-intervento realizzate.

Oltre all'adozione di modalità di coinvolgimento in qualche caso non ottimali, un aspetto critico che si vuole qui segnalare riguarda proprio il dato che le esperienze descritte in questa sede non possono essere considerate ad oggi concluse: trattandosi di ricerche ancora in fase di svolgimento, quindi, esse rendono possibile esclusivamente una loro valutazione qualitativa ed in termini di validità delle sole tappe già concluse. Si dovrà riservare ad un momento successivo la realizzazione di un bilancio complessivo.

Limitatamente ai punti critici, inoltre, volutamente si sta evitando il riferimento ad aspetti specifici della ricerca-azione che vengono individuati nei termini di limiti da parte di coloro che non si riconoscono in questo approccio: il valore locale delle conoscenze prodotte e le scarse possibilità di generalizzazione, l'impossibilità di poter ripetere le esperienze grazie a protocolli standard, l'assenza di ipotesi ben precise da verificare e così via. Nel loro complesso, gli elementi appena citati (ma anche la mancanza di linearità del processo di ricerca e la possibilità/necessità di decidere *in progress* modalità di coinvolgimento degli attori, attività da realizzare, ipotesi da considerare come proprio punto di riferimento) rappresentano a parere della scrivente, delle vere e proprie risorse per l'*action research*. Gli aspetti sopra ricordati sono non a caso quelli che riescono a garantire il giusto livello di flessibilità a dei processi di ricerca che hanno come proprio scenario di riferimento dei contesti in costante cambiamento e che richiedono una progettualità di ampio respiro che possa anche contemplare la possibilità di confrontarsi con problematiche complesse per periodi di tempo di lunga durata.

Queste considerazioni di carattere generale si adattano perfettamente anche agli esempi specifici descritti in questa tesi: quelli che nell'ambito di alcuni modi di intendere la ricerca sociale vengono liquidati *tout court* come dei limiti, nelle due situazioni considerate si sono rivelati dei veri e propri punti di forza. Gli aspetti sopra ricordati, infatti, hanno rappresentato delle possibilità concrete di gestire problematiche e relazioni complesse e spesso difficili consentendo di aprire spazi per la gestione di situazioni e cambiamenti che, oltre che indesiderati, sono spesso stati anche imprevedibili e scarsamente lineari.

## **Riferimenti bibliografici**

- Argyris, C.** (1980). *Inner Contradictions of Rigorous Research*. San Diego: Academic Press.
- Argyris, C., Putnam, R., Smith, D.** (1985). *Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Schön, D.** (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., Schön, D.** (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison Wesley.
- Avallone, F.** (2003) in F. Avallone e M. Bonaretti, *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche* (pp. 24-38). Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.
- Avallone, F., Bonaretti** (2003). *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.
- Avallone, F., Paplomatas, A.** (2005). *Salute organizzativa*. Milano: Cortina.
- Aymard, A.** (2005). Dinamica di gruppo. In J. Barus-Michel, E. Enriquez e A. Lévy (a cura di), *Dizionario di psicosociologia* (pp. 338-351). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Baraldi, S.** (1998). Management Control System in NPO: an Italian survey. *Financial Accountability & Management*, 14: 141-164.
- Barling, J., Griffith, A.** (2003). A history of occupational health psychology. In J.C. Quick e L. E. Tetrick (eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 190-233). Washington: American Psychological Association.
- Barus-Michel, J.** (2005). Approccio clinico e co-costruzione di senso. In J. Barus-Michel, E. Enriquez e A. Lévy (a cura di), *Dizionario di psicosociologia* (pp. 308-318). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E., Lévy, A.** (a cura di) (2005). *Dizionario di psicosociologia*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R.** (eds.) (1969). *The Planning of Change*. New York: Rinehart and Winston.
- Bernstein, S. D.** (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement. *Journal of Management Inquiry*, 12: 266-274.
- Bradbury, H., Mirvis, P., Nielsen, E., Pasmore, W.** (2008). Action research at work: Creating the future following the path from Lewin. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 77-92). London: Sage Publications.
- Brewer, J., Hunter, A.** (1989). *Multimethod research: A synthesis of styles*. Newbury Park: Sage Publications.
- Bruno, A., Gilardi, S., Kaneklin, C.** (2006). Processi di innovazione della didattica universitaria: una ricerca-azione. *Risorsa Uomo*, 12(2-3): 190-207.
- Brunod, M., Olivetti Manoukian, F.** (2008). La ricerca-azione nelle organizzazioni in una prospettiva psicosociologica. In F. P. Colucci, M. Colombo e L. Montali, *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 147-172). Bologna: Il Mulino.
- Bruschi, A.** (1999). *Metodologia delle scienze sociali*. Milano: Mondadori.

- Bryman, A.** (1998). Quantitative and qualitative research strategies in knowing the social world. In T. May e M. Williams (eds.), *Knowing the social world* (pp. 138-156). Buckingham: Open University Press.
- Burke, W., Hornstein, H.** (1972). *The social technology of organization development*. Fairfax: Learning Resources.
- Carli, R., Paniccia, R. M.** (1999). *Psicologia della formazione*. Bologna: Il Mulino.
- Carli, R., Paniccia, R. M., Lancia, F.** (1988). *Il gruppo in Psicologia Clinica*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Carli, R., Salvatore, S.** (2001). *L'immagine dello psicologo*. Roma: Kappa Editore.
- Carr, W.** (2006). Philosophy, methodology and action research. *Journal of Philosophy of Education*, 40(4): 421-435.
- Cassell, C., Johnson, P.** (2006). Action Research: Explaining the diversity. *Human Relations*, 59(6): 783-814.
- Centrone, G.** (2004). *Dai Circoli ai Sistemi di Qualità Aziendali fino ai Riconoscimenti EFQM: Il Caso S.P.A. Autovie Venete nell'ambito dei Trasporti e Servizi per la Mobilità*. (vol. 328, pp. 1-165). Torino: Isper Edizioni.
- Chambers, R.** (2008). PRA, PLA and Pluralism: Practice and Theory. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 77-92). London: Sage Publications.
- Checkland, P.** (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*. New York: John Wiley and Sons.
- Coch, L., French, J.** (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1: 512-532.
- Colombo, M., Castellini, F., Senatore, A.** (2008). Sviluppi della ricerca-intervento: dall'«action-research» lewiniana alla ricerca-intervento partecipata. In F. P. Colucci, M. Colombo e L. Montali, *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 61-94). Bologna: Il Mulino.
- Colombo, M., Montali, L.** (2008). Presentazione. In F. P. Colucci, M. Colombo e L. Montali, *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 19-25). Bologna: Il Mulino.
- Colucci, F. P.** (2008a). Prefazione. In F. P. Colucci, M. Colombo e L. Montali, *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 7-18). Bologna: Il Mulino.
- Colucci, F. P.** (2008b). Alle origini della ricerca-azione: l'eredità di Kurt Lewin. In F. P. Colucci, M. Colombo e L. Montali, *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 29-60). Bologna: Il Mulino.
- Cooperrider, D. L., Srivastva, S.** (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1:129-169.
- Cox, T., Baldursson, E., Rial-Gonzàles, E.** (2000). Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 14(2): 101-104.
- Cox, T., Thirlaway, M., Cox, S.** (1984). Occupational well-being: sex differences at work. *Ergonomics*, 27: 499-510.
- Dal Corso, L., Nonnis, M., Falco, A., Di Sipio, A., Rutelli, P.** (2010). I metodi quantitativi nella ricerca-azione e i rischi della standardizzazione. In C. Kaneklin, C. Piccardo e G. Scaratti, *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi* (pp. 175-195). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Decker, P., Borgen, F. H.** (1993). Dimensions of work appraisal: Stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity. *Journal of Counselling Psychology*, 40: 470-478.
- Deming, W. E.** (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.

- Denzin, N.K.** (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- De Rita, G.** (2000). Prospettive e resistenze al cambiamento. In G. Fabris e S. Rolando (a cura di), *La customer satisfaction nel settore pubblico. Rivista italiana di comunicazione pubblica*, numero speciale monografico 2/99: 7-9.
- Di Nuovo, S., Zanchi, S.** (2008). Benessere lavorativo: una ricerca sulla soddisfazione. *Giornale di psicologia*, 2(1-2): 7-18.
- Dick, B.** (2006). Learning through action. *Of substance*, 4(4): 26-27.
- Dubost, J.** (1987). *L'intervention psychosociologique*. Paris: PUF.
- Dubost, J., Lévy, A.** (2005). Ricerca-azione e intervento. In J. Barus-Michel, E. Enriquez e A. Lévy, *Dizionario di psicosociologia* (pp. 377-402). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Eiglier, P., Langeard, E.** (2000). *Il marketing strategico dei servizi*. Milano: McGraw Hill.
- Elden, M., Chilsom, R. F.** (1993). Emerging Varieties of Action Research: Introduction to the Special Issues. *Human Relations* 46(2): 121-142.
- Emery, F. E.** (1959). Characteristics of socio-technical systems. In F. E. Emery (ed.), *The emergence of a New paradigm of Work* (pp. 38-86). Canberra: Australian National University.
- Feigenbaum, A. V.** (1961). *Total quality control: engineering and management: The tecnica and managerial field for improving product quality, including its reliability, and for reducing operating costs and losses*. New York: McGraw-Hill.
- Fischer, G.** (1997). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Paris: Dunod.
- French, W. L., Bell, C. H.** (1973). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R.** (1992). Teaching people to shift cognitive gears: Overcoming resistance on the road to Model II. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28: 118-136.
- Friedman, V. J., Rogers, T.** (2008). Action Science: Linking Causal Theory and Meaning Making in Action Research. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 252-265). London: Sage Publications.
- Galgano, A.** (1990). *La qualità totale*. Milano: Il Sole-24 ore Libri.
- Galgano, A.** (1994). *I sette strumenti della qualità totale*. Milano: Il sole-24 ore libri.
- Gilardi, S.** (2008). Il gruppo nella ricerca-azione. In F. P. Colucci, M. Colombo e L. Montali, *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 119-143). Bologna: Il Mulino.
- Gilardi, S., Bruno, A.** (2006). Action Research negli studi organizzativi: lo stato dell'arte. *Risorsa Uomo*, 12(2-3): 129-149.
- Giust-Desprairies, F.** (2007). Ricerca-azione e intervento psicosociologico. In *Spunti*, 9. Consultato su [http://www.studioaps.it/elaborazione/elabora\\_spunti\\_9.html](http://www.studioaps.it/elaborazione/elabora_spunti_9.html) nel mese di Dicembre 2010.
- Gorli, M.** (2005). Processi di costruzione della conoscenza secondo l'approccio del Tavistock Institute of Human Relations. In A. Bruno, C. Kaneklin e G. Scaratti (a cura di), *I processi di generazione delle conoscenze nei contesti lavorativi e di lavoro* (pp. 27-41). Milano: Vita e Pensiero.
- Gorli, M., Galuppo, L., Frascaroli, D., Crescentini, A.** (2010). Questioni di valutazione: la ricerca-azione tra valore e rigore. In C. Kaneklin, C. Piccardo e G. Scaratti, *La ricerca-*

- azione. *Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi* (pp. 301-326). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Gronroos, C.** (1994). *Management e marketing nei servizi*. Torino: ISEDI.
- Gustavsen, B., Hansson, A., Qvale, T. U.** (2008). Action Research and the Challenge of Scope. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 63-76). London: Sage Publications.
- Hackman, J. R., Wageman, R.** (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative science quarterly*, 40: 309-342.
- Haw, M.** (1982). Women, work, and stress: a review and agenda for the future. *Journal of Health and Social Behavior*, 23: 132-144.
- Heron, J.** (1996). *Co-operative Inquiry: Research into the Human Condition*. London: Sage Publications.
- Heron, J., Reason, P.** (2008). Extending Epistemology within a Co-operative Inquiry. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 366-380). London: Sage Publications.
- Ilgen, D. R., Swisher, S. N.** (1989). An integrated approach to health in the workplace. In E.M. Welch (ed.), *Strategies for lower costs and reducing workers' suffering* (117-134). Fort Washington: LPR Publications.
- Ishikawa, K.** (a cura di) (1992). *Che cos'è la qualità totale*. Milano: Il Sole-24 ore libri.
- Jaffe, D. T.** (1995). The healthy company. Research paradigms for personal and organizational health. In S. L. Sauter e L. R. Murphy (eds.), *Organizational risk factors for job stress* (13-39). Washington: APA.
- Janesick, V. J.** (1994). The dance of qualitative research design. In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 209-219). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jick, T. D.** (1983). *Managing Change: Cases and Concepts*. Boston: Irwin.
- Jick, T. D., Mitz, L.F.** (1985). Sex differences in work stress. *The Academy of Management Review*, 10(3): 408-420.
- Juran, M.** (1988). *Juran's Quality Control Handbook* (4<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kaës, R.** (1983). *L'apparato pluripsichico: costruzioni del gruppo*. Roma: Armando Editore.
- Kaneklin, C.** (2000). Valutazione e qualità nei servizi. Valutare il valore del servizio. In C. Regalia, A. Bruno (a cura di), *Valutazione e qualità nei servizi* (pp. 29-41). Milano: Unicopli.
- Kaneklin, C.** (2006). La Ricerca azione e il suo sviluppo in Italia. *Risorsa Uomo*, 12(2-3): 119-128.
- Kaneklin, C., Gozzoli, C.** (2008). Fare formazione universitaria oggi: contesti, persone, vincoli e risorse. Un'esperienza di didattica tutoriale. In G. Venza (a cura di), *La qualità dell'università. Verso un approccio psicosociale* (pp. 70-85). Milano: FrancoAngeli.
- Kaneklin, C., Olivetti Manoukian, F.** (1990). *Conoscere l'organizzazione. Formazione e ricerca psicosociologica*. Roma: Carocci.
- Kaneklin, C., Scaratti, G.** (a cura di) (1998). *Formazione e narrazione*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Kaneklin, C., Scaratti, G., Bruno, A.** (a cura di) (2006). *La formazione universitaria. Pratiche possibili*. Roma: Carocci.
- Kirkcaldy, B. D., Martin, T.** (2000). Job stress and satisfaction among nurses: individual

- differences. *Stress Medicine*, 16(2): 77-89.
- Kirkcaldy, B. D., Siefen, G.** (1991). Occupational stress among mental health professionals. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 26(5): 238-244.
- Lancia, F.** (2004). *Strumenti per l'analisi dei testi: Introduzione all'uso di T-Lab*. Milano: FrancoAngeli.
- Lévy, A.** (1972). *Psychologie sociale*. Paris: Dunod.
- Lewin, K.** (1943). Defining the "Field at a Given Time". *Psychological Review*, 50: 292-310.
- Lewin, K.** (1972). *I conflitti sociali*. Milano: FrancoAngeli.
- Lewin, K.** (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper e Row.
- Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C., Bryngelsson, I.** (2006). Burnout in the Working Population: Relations to Psychosocial Work Factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13(1): 51-59.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., Wood, A. M.** (2006). Positive psychology. Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1: 3-16.
- Lippitt, R., Watson, J., Westley, B.** (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Luccio, R.** (2005). *Ricerca e analisi dei dati in psicologia*. Bologna: Il Mulino.
- Ludema, J. D., Fry, R. E.** (2008). The practice of Appreciative Inquiry. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 280-296). London: Sage Publications.
- MacIntosh, MacLean, Burns** (2007).
- Mazzara, B.** (2002). *Metodi qualitativi in psicologia sociale*. Roma: Carocci.
- Metitieri, L., Converso, D.** (2010). La ricerca-azione in una prospettiva clinica. In C. Kaneklin, C. Piccardo e G. Scaratti, *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi* (pp. 55-75). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Miglioretti, M., Vecchio, L., Romano, D.** (2009). Salute organizzativa e qualità del servizio: riflessioni a partire da un'indagine presso il personale tecnico-amministrativo dell'Università di Milano-Bicocca. *Risorsa Uomo*, 15(4): 387-399.
- Molteni, M.** (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*. Milano: Vita e Pensiero.
- Montali, L.** (2008). La ricerca-azione: questioni epistemologiche e di metodo. In F. P. Colucci, M. Colombo e L. Montali, *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 95-118). Bologna: Il Mulino.
- Mossi, P., Venuleo, C.** (2009). *La qualità universitaria da un punto di vista psicologico: il rapporto tra dimensioni simboliche fondative delle Immagini del contesto e dell'Identità Professionale e livelli di performance. Un'indagine empirica*. Poster presentato al IX Congresso Nazionale della sezione di Psicologia dinamica e clinica dell'AIP. Chieti, 18-20 Settembre 2009.
- Negro, G.** (1992). *Organizzare la qualità nei servizi : un modello per l'eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi*. Milano: Il sole-24 ore libri.
- Orsenigo, A.** (1998). Evoluzione della metodologia di intervento nel processo di riorganizzazione. Il caso di un servizio pubblico per tossicodipendenti. In C. Kaneklin e G. Scaratti, *Formazione e Narrazione* (pp. 43-67). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Øvretveit, J.** (1996). *La qualità nel servizio sanitario*. Napoli: Edises.
- Pålshaugen, Ø.** (2006). Dilemmas of action research - an introduction. *International journal of*

- action research*, 2(2): 149-162.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.** (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.** (1988). SERVQUAL: A multiply-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64: 12-40.
- Pedler, M.** (1997). *The Learning Company : A Strategy For Sustainable Development*, 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J.** (2008). Action Learning. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 319-332). London: Sage Publications.
- Piccardo, C., Benozzo, A.** (2010). Verso una definizione complessa di ricerca-azione. In C. Kaneklin, C. Piccardo e G. Scaratti (a cura di), *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi* (pp. 1-28). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Piccardo, C., Benozzo, A., Gatti, P.** (2006). Decostruendo e ricostruendo l'idea di validità nella ricerca azione. *Risorsa Uomo*, 12(2-3): 158-171.
- Powell, T.** (1995). Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1): 15-37.
- Quaglino, G. P.** (1985). *Fare formazione*. Bologna: Il Mulino.
- Radford, G. S.** (1917). Quality Control (control of quality). *Industrial Mangement*, 54: 100.
- Ranci Ortigosa, E.** (2000) (a cura di). *La valutazione di qualità nei servizi sanitari*. Milano: FrancoAngeli.
- Rapoport, R.** (1970). Three dilemmas in action research. *Human Relations*, 23(6): 499-513.
- Reid, C., Frisby, W.** (2008). Continuing the Journey: Articulating Dimensions of Feminist Participatory Research. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 93-105). London: Sage Publications.
- Reason, P., Bradbury, H.** (eds.) (2001). *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*. London: Sage Publications.
- Reason, P., Bradbury, H.** (eds.) (2008). *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition. London: Sage Publications.
- Rhéaume, J.** (2005). Cambiamento. In J. Barus-Michel, E. Enriquez e A. Lévy, *Dizionario di psicopsicologia* (pp. 57-64). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Richards, L.** (2005). *Handling qualitative data: A practical guide*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ripamonti, S., Gorli, M., Scatolini, E.** (2010). Setting, metodo e strumenti della ricerca-azione. In C. Kaneklin, C. Piccardo e G. Scaratti, *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi* (pp. 155-174). Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Riva, P., Colombo, M., Montali, L.** (2008). Ricerca-azione: un'analisi della letteratura. In F. P. Colucci, M. Colombo e L. Montali, *La ricerca-intervento. Prospettive, ambiti e applicazioni* (pp. 259-270). Bologna: Il Mulino.
- Rouchy, J. C.** (1973). De l'analyse institutionnelle. *Connexions*, 6, Epi.
- Salvatore, S.** (2005). *Visioni di università. Indagine sulle culture di ruolo di docenti e ricercatori*. Roma: Edizioni Carlo Amore.
- Salvatore, S., Mossi, P., Venuleo, C., Guidi, M.** (2008). Pregnanza e sensatezza della formazione. In G. Venza (a cura di), *La qualità dell'università. Verso un approccio*

- psicosociale (pp. 49-69). Milano: FrancoAngeli.
- Schaufeli, W. B.** (2004). The Future of Occupational Health Psychology. *Applied Psychology*, 53: 502-517.
- Schiavi, G.** (2004). *La misurazione della customer satisfaction nelle aziende sanitarie*. Milano: FrancoAngeli.
- Schön, D. A.** (1983). *The Reflective Practitioner: how professionals think in action*. London: Temple Smith.
- Senge, P., Scharmer, C. O.** (2001). Community Action Research. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice* (pp. 238-249). London: Sage Publications.
- Simmons, O. E., Gregory, T. A.** (2003). Grounded Action: Achieving Optimal and Sustainable Change. *Forum: Qualitative Social Research*, 4(3). Consultato su <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/677> nel mese di Dicembre 2010.
- Semeraro, R.** (2006). *La valutazione della didattica universitaria. Paradigmi scientifici, rivisitazioni metodologiche, approcci multidimensionali*. Milano: FrancoAngeli.
- Stefani, E.** (2006). *Qualità nell'Università*. Milano: FrancoAngeli.
- Tashakkori, A., Teddlie, C.** (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Applied Social Research Methods No 46. Thousand: Sage Publications.
- Taris, T. W.** (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4): 316-334.
- Thorsrud, E., Emery, F. E.** (1968). *Form and Content in Industrial Democracy*. London: Tavistock.
- Torbert, W. R.** (1976). *Creating a Community of Inquiry: Conflict, Collaboration, Transformation*. New York: Wiley.
- Torbert, W. R., Taylor, S. S.** (2008). Action Inquiry: Interweaving Multiple Qualities. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 239-251). London: Sage Publications.
- Trickett, E. J., Espino, S. L.** (2004). Collaboration and social inquiry: Multiple meanings of a construct and its role in creating useful and valid knowledge. *American Journal of Community Psychology*, 34(1-2): 1-69.
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H., Pollock, A. B.** (1963). *Organizational choice*. London: Tavistock.
- Trist, E., Bamforth, K.** (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4: 3-38.
- Valsiner, J.** (2007). *Culture in minds and societies*. New Delhi: Sage Publications.
- Venuleo, C., Guidi, M.** (2009). The Reflexive Training Setting as a model to work on the meanings the students use to shape their function. A case study on the freshmen of a psychological bachelor degree. In S. Salvatore e J. Valsiner (eds.), *Yearbook of Idiographic Science, Vol. 2* (pp. 132-160). Roma: Carlo Amore Editore.
- Venuleo, C., Guidi, M., Mossi, P., Salvatore, S.** (2009). L'istituzione generativa. L'impatto di un setting riflessivo sulle immagini anticipatorie di un corso di laurea in Psicologia. *Psicologia Scolastica*, 8(7): 197-222.
- Venza, G.** (2008) (a cura di). *La qualità dell'università. Verso un approccio psicosociale*. Milano: FrancoAngeli.

- Venza, G., Cascio, G., Amenta, P., Lo Presti, C.** (2006). Verso un approccio psicosociale alla *customer satisfaction* in sanità: teorie, modelli e pratiche a confronto. *Psicologia della Salute*, 1: 67-80.
- Venza, G., Cascio, G., Di Stefano, L., Oliva, M.** (2008). La rilevazione di qualità percepita come intervento psicosociale: l'avvio di un progetto di miglioramento in Università. In G. Venza (2008) (a cura di), *La qualità dell'università. Verso un approccio psicosociale* (pp. 86-106). Milano: FrancoAngeli.
- Wahl, C., Gregoire, J., Koon, T., Beaulieu, M., Labelle, S., Leduc, B., Cochrane, B., Lapointe, L., Montague, T.** (2005). Concordance, Compliance and Adherence in Health Care: Closing gaps and Improving Outcomes. *Healthcare Quarterly*, 8(1): 65-70.
- Zammuner, V. L.** (2003). *I focus group*. Bologna: Il Mulino.
- Zandee, D. P., Cooperrider, D. L.** (2008). Appreciable Worlds, Inspired Inquiry. In P. Reason e H. Bradbury (eds.), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, 2nd edition (pp. 190-198). London: Sage Publications.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L.** (1991). *Servire Qualità*. Milano: McGraw-Hill.

### **Riferimenti normativi**

- Accordo quadro europeo sullo stress sul lavoro dell'8 Ottobre 2004**, Consultato su <http://bollettinosegretari.interfree.it/stress.htm> nel mese di Marzo 2010.
- Decreto Legislativo 19 settembre 1994 n. 626 in materia di sicurezza sul lavoro**. Consultato su <http://www.altalex.com/index.php?idnot=6556> nel mese di Novembre 2009.
- Decreto Legislativo 9 aprile 2008 n. 81**, Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Consultato su [http://www.lavoro.gov.it/NR/ronlyres/OD78BF49-8227-45BA-854F-064DE686809A/0/20080409\\_Dlgs\\_81.pdf](http://www.lavoro.gov.it/NR/ronlyres/OD78BF49-8227-45BA-854F-064DE686809A/0/20080409_Dlgs_81.pdf) nel mese di Dicembre 2010.
- Decreto Legislativo 3 agosto 2009 n. 106**, Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008 n. 81, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Consultato su [http://www.amblav.it/download/DLgs\\_n106-09\\_correttivo\\_81.pdf](http://www.amblav.it/download/DLgs_n106-09_correttivo_81.pdf) nel mese di Dicembre 2010.
- Decreto Ministeriale 3 dicembre 2008**, Costituzione Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro. Consultato su [http://www.lavoro.gov.it/NR/ronlyres/CEE205A1-9124-4A6F-B0F0-837D83611047/0/20081203\\_DM.pdf](http://www.lavoro.gov.it/NR/ronlyres/CEE205A1-9124-4A6F-B0F0-837D83611047/0/20081203_DM.pdf) nel mese di Febbraio 2010.
- Decreto Ministeriale 4 agosto 2000**, Determinazione delle Classi delle Lauree universitarie. Consultato su [http://attiministeriali.miur.it/anno-2000/agosto/dm-04082000-\(6\).aspx](http://attiministeriali.miur.it/anno-2000/agosto/dm-04082000-(6).aspx) nel mese di Marzo 2010.
- Decreto Ministeriale 22 Ottobre 2004 n. 270**, Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509. Consultato su [http://www.miur.it/0006Menu\\_C/0012Docume/0098Normat/4640](http://www.miur.it/0006Menu_C/0012Docume/0098Normat/4640) nel mese di Aprile 2009
- Direttiva Ministro Funzione Pubblica del 24/03/04**, Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni. Consultato su [http://www.lavoro.gov.it/NR/ronlyres/58405DB4-0CC8-499A-952A-4357B83CF546/0/013\\_direttiva\\_24\\_03\\_05.pdf](http://www.lavoro.gov.it/NR/ronlyres/58405DB4-0CC8-499A-952A-4357B83CF546/0/013_direttiva_24_03_05.pdf) nel mese di Dicembre 2010.
- Legge 7 Luglio 2009 n. 88**, Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee - Legge comunitaria 2008. Consultato su <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/09088l.htm> nel mese di Novembre 2009.