

# Metodi e tecniche di analisi organizzativa per lo studio delle organizzazioni come culture: descrizione, analisi e applicazione al settore sanitario

BEATRICE FIORE

Keywords: organizations as cultures - methods and techniques of analysis

Parole chiave: organizzazioni come culture - metodi e tecniche di analisi

## 1. Premessa

In questo articolo saranno trattati i principali *profili metodologici* riguardanti l'analisi delle organizzazioni come culture.

In particolare, lo scopo del presente contributo è individuare e discutere i metodi e gli strumenti di indagine della cultura e del clima organizzativo, con attenzione al contesto delle aziende sanitarie.

Come si evince dalla letteratura (Pettigrew, 1979; Alvesson, Berg, 1992; Gagliardi, 1995; Bolognini, 2006) ai molti lavori, scritti dagli studiosi per definire il concetto di cultura organizzativa, non corrisponde una razionalizzazione integrata e condivisa di modelli, metodi e strumenti per la raccolta, l'analisi e la scrittura dei dati, ovvero per una ricerca organizzativa fondata oltre che teoricamente, anche metodologicamente.

Tuttavia, è possibile individuare a questo proposito due distinti approcci: il primo è l'approccio *etnografico*, che tende a considerare la cultura di un'organizzazione in una prospettiva essenzialmente simbolica; il secondo riguarda un approccio di tipo *quantitativo*, tendente a consentire, attraverso l'individuazione di indicatori, l'analisi quantitativa delle organizzazioni.

Si può affermare che, qualunque siano i presupposti epistemologici cui si fa riferimento e, conseguentemente, qualunque siano le metodologie adottate, l'analisi culturale di un'organizzazione può rivelarsi particolarmente importante nel caso in cui si ipotizzi che il sistema di valori e credenze che orienta

## SOMMARIO

1. Premessa
2. L'approccio etnografico
3. L'approccio quantitativo
4. Metodologia e strumenti di ricerca sul clima organizzativo
5. Conclusioni
6. Appendice 1
7. Appendice 2
8. Appendice 3

### Note sull'autrice

Beatrice Fiore è docente a contratto di Contesti organizzativi presso il corso di Laurea specialistica in Comunicazione pubblica, sociale e politica e nel Master di II livello in «Politiche e sistemi sociosanitari: organizzazione, management e coordinamento», presso la Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Napoli «Federico II»

il comportamento degli attori sociali rappresenta un fattore determinante per il compimento di determinati processi organizzativi. In questo contributo, ci si riferisce soprattutto alle aziende sanitarie, in cui la qualità e l'efficacia dei servizi resi, ovvero il perseguimento delle finalità istituzionali, dipendono in modo evidente dalla motivazione, dal coordinamento e dalle competenze delle persone che erogano tali prestazioni (De Pietro, 2006). Pertanto, le condizioni di efficienza e di economicità nella gestione non possono prescindere da un'adeguata valorizzazione delle risorse umane. In tal senso, l'approccio teorico scelto – che guarda alla «cultura» e al «clima» organizzativo come fattori determinanti del funzionamento organizzativo – risulta utile nell'ambito di una strategia finalizzata al cambiamento dell'organizzazione fondata su una rimodulazione delle relazioni delle persone che lavorano al suo interno.

È necessario sottolineare che al centro dell'analisi vi sono le interazioni fra soggetti. La cultura organizzativa esiste non nei processi cognitivi delle singole persone, ma nelle interazioni che si sviluppano tra gli individui. L'approccio culturale, infatti, parte esplorando le dinamiche attraverso cui si produce una coscienza condivisa, coscienza di come le dinamiche sociali si ripetano sino a divenire significative per l'organizzazione. Il clima organizzativo si crea proprio in queste dinamiche: nell'interazione tra i membri dell'organizzazione, in cui nasce e si rigenera ogni volta. Il clima organizzativo, dunque, rappresenta l'insieme delle percezioni comuni ai membri del gruppo riguardo al sistema di valori, credenze e aspettative dell'organizzazione; ovvero, rappresenta l'espressione tangibile di tali aspetti della cultura. Pertanto, come è stato analizzato in un recente contributo (cfr. Fiore, 2007) – nel quale si è tentato di costruire un profilo teorico sistematico della teoria sociale intorno ai temi suddetti riconducendo l'analisi del «clima organizzativo» all'interno delle teorie sulla cultura organizzativa – si può affermare che uno studio contemporaneo di cultura e clima possa essere auspicabile, se si considera il clima come un potente indicatore della cultura.

Nella prospettiva culturale il clima penetra la realtà organizzativa, mentre la cultura, si trova a un livello più profondo della coscienza degli individui, ma una comprensio-

ne vera dell'agire organizzativo non avrebbe senso, se non tenesse conto di entrambi i livelli di analisi.

Il coinvolgimento diretto degli operatori può, infatti, a parità di altri fattori, aumentare la probabilità che il cambiamento della realtà lavorativa si verifichi effettivamente e produca i risultati attesi. Come affermano Hofstede e collaboratori (1990) e Schein (1990), senza il concetto di cultura non si può capire davvero il cambiamento e le resistenze ad esso che ne conseguono. Tanto più si è coinvolti nell'aiutare le organizzazioni a progettare le loro strategie di maggior rilievo, specie quelle nell'area della gestione delle risorse umane, tanto più sarà importante l'abilità nell'assisterle a interpretare le loro culture e a comprendere il modo in cui la cultura organizzativa interviene sul funzionamento dell'organizzazione.

Il presupposto è che un servizio di qualità consiste nel servire al meglio il cliente, da quando entra in contatto con l'azienda, e in modo ancora più evidente per le aziende di servizi, fino al momento in cui viene dimesso. Un servizio con queste caratteristiche può essere prestato solo da operatori soddisfatti, fiduciosi, coesi e produttivi; operatori che si sentono considerati dall'organizzazione di appartenenza come risorse di valore e che possono così, a loro volta, considerare i clienti come risorsa di valore (Fiore, 2008).

Segue, pertanto, una trattazione dei due approcci – quello etnografico e quello di tipo quantitativo – e l'illustrazione dei principali rispettivi strumenti metodologici; per gli aspetti tecnici si vedano le appendici.

## 2. L'approccio etnografico

Il metodo per approfondire la conoscenza della cultura di un'organizzazione raccomandato da Schein (1990, 1999) è quello qualitativo. Si parte dal presupposto che ogni organizzazione ha una propria cultura specifica e che non ci sono criteri per ricondurla a categorie predefinite. Capire una cultura, secondo l'autore, significa adottare un approccio clinico ed etnografico per identificare chiaramente il tipo di dimensioni e di variabili che possono portare a misurare empiricamente e a verificare ipotesi più precise. Sino a quando non si avrà una comprensione più elevata dei processi culturali, sostiene ancora Schein

(1990), la cosa migliore è, probabilmente, lavorare con approcci qualitativi alla ricerca che combinino metodi di lavoro sul campo derivati dall'etnografia con i metodi dell'intervista e dell'osservazione derivati dal lavoro clinico e dalla consulenza di processo. È necessario, innanzitutto, osservare le manifestazioni più esteriori, gli artefatti, – il primo dei tre livelli relativi al concetto di cultura organizzativa individuati da Schein (1984) – e cercare di capire se sono espressione autentica di quella cultura. Tuttavia, per approfondire la conoscenza di una cultura, occorre andare oltre l'osservazione delle sue manifestazioni superficiali e cercare di cogliere i significati che le persone attribuiscono alle situazioni che vivono. In questo caso le interviste in profondità con testimoni chiave consentono di ricavare informazioni sul modo di pensare proprio dei membri dell'organizzazione. Questa seconda fase corrisponde alla rilevazione del secondo livello della cultura organizzativa: i valori espressamente dichiarati. Questi coincidono per lo più con i principi generalmente apprezzati e considerati positivi: ad esempio, la qualità dei prodotti e dei servizi e la soddisfazione del cliente sono fra i valori più comunemente affermati (Bolognini, 2006), ed è proprio per questo che, se ci si limita a questo secondo livello, risulta difficile distinguere le organizzazioni e le loro culture. La cultura di un'organizzazione va cercata a un livello ancora più profondo: il terzo, quello che Schein definisce degli *assunti fondamentali* sui quali costruisce la sua definizione di cultura organizzativa: «*La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi*» (Schein, 1984).

In altri termini, la cultura è il prodotto di un'esperienza di gruppo, è presente laddove esiste un gruppo stabile che, attraverso un processo di apprendimento organizzativo, ha imparato a dare risposte alle sfide sia interne che esterne all'organizzazione; è quel modo di vedere le «cose» che caratterizza ciascuna organizzazione e che, attraverso i processi di

socializzazione, viene interiorizzato da tutti i membri dell'organizzazione.

Una ricerca di tipo etnografico parte dal presupposto citato da Schein: che ogni organizzazione costituisca un *unicum* e, in quanto tale, vada studiata nel profondo delle sue caratteristiche fondanti. L'etnografia organizzativa, nello specifico, fa riferimento essenzialmente a due aspetti:

- all'esplorazione della natura di un particolare fenomeno sociale all'interno di una realtà organizzata. Tale esplorazione è realizzata dal ricercatore che partecipa in prima persona alla vita e alle attività dell'organizzazione in esame;

- alla ricerca esplicita dell'interpretazione dei significati e delle funzioni delle azioni umane più che della loro quantificazione e analisi statistica.

Il metodo etnografico assegna un ruolo privilegiato all'osservazione come fonte primaria di raccolta delle informazioni. A tale scopo l'etnografo può utilizzare sul campo anche altre fonti di informazione, quali colloqui informali, interviste individuali o di gruppo, materiali documentari. È però prioritario il proposito di osservare le azioni dei soggetti nel loro concreto svolgersi (Gobo, 2001). Per questo motivo nel realizzare la ricerca assume un ruolo fondamentale la relazione di *fiducia (trust)* che si riesce ad instaurare con i membri dell'organizzazione. In tal senso, occorre costruire accanto a una rete di relazioni formali, legata a coloro che hanno permesso al ricercatore di entrare in azienda, anche una rete di relazioni informali, che consenta di ricostruire il significato che gli attori attribuiscono agli eventi. L'analisi del linguaggio – inteso come il più importante artefatto della cultura, in quanto rappresenta la realtà esterna storicamente sperimentata da un gruppo (Schein, 1999) – è un'ulteriore dimensione da indagare. Il lavoro di ricerca sul campo, di fatto, implica una prospettiva analitica di tipo temporale, che concepisce l'organizzazione come un'entità con un passato, un presente ed un futuro.

Una volta definito il ruolo del ricercatore, i luoghi e il periodo di tempo in cui avrà luogo l'osservazione, occorre attivare le fonti dei dati e mettere a punto gli strumenti per la loro raccolta. Le fonti dei dati possono essere

articolate in tre categorie: (a) le *tracce della vita organizzativa*, distinte in artefatti fisici e testi scritti; (b) gli *eventi collettivi*, ovvero le riunioni, gli incontri annuali, le *convention*, i riti, le cerimonie, le celebrazioni di ricorrenze significative, ecc.; (c) i *soggetti* stessi, sia nel loro agire naturale – in tal caso i soggetti sono detti *informatori* – che in situazioni guidate dal ricercatore – in quest’altro caso i soggetti vengono detti *rispondenti*. Gli strumenti di lavoro del ricercatore, relativi alla raccolta dei dati e alle loro fonti, sono sostanzialmente tre (**tabella 1**):

- a) l’analisi del contenuto dei testi scritti;
- b) l’osservazione partecipante;
- c) l’intervista etnografica.

Le documentazioni scritte, che ogni organizzazione produce, rappresentano «tracce fisiche» della cultura che le ha prodotte (Corbetta, 1999), esse rappresentano – benché non sia facile riuscire ad ottenerne l’accesso – un’importante fase preliminare all’analisi dell’organizzazione oggetto di indagine. Nel corso della loro vita istituzionale le organizzazioni, di fatto, producono tutta una serie di documenti che sono in grado di fornire una completa rappresentazione del pezzo di società alla quale appartengono: bilanci, lettere, circolari, organigrammi, elenchi dei soci, denunce dei redditi, verbali di riunioni, relazioni annuali, resoconti finanziari, ecc. Il livello di conservazione e formalizzazione del materiale che si raccoglie, nonché la sua quantità, rappresenta già di per sé dati culturali da annotare accuratamente. Gli *artefatti fisici e visivi*, ovvero i prodotti comunicativi e le espressioni linguistiche degli attori sociali impegnati nelle organizzazioni, sono prodotti dell’azione umana, intenzionali e percepibili attraverso i sensi; essi rappresentano i mezzi attraverso i quali la cultura si esprime, si diffonde e si evolve, nonché i luoghi dove si sedimenta, si cristallizza e si

stratifica (Piccardo, Benozzo, 1996; Schein, 1999).

I vantaggi più evidenti dell’utilizzazione di documenti ai fini della ricerca sociale si possono sintetizzare in tre punti: a) non reattività; b) possibilità di analisi diacronica; c) costi ridotti (Corbetta, 1999). In primo luogo si tratta di informazioni non reattive, nel senso che non risentono dell’interazione ricercatore - intervistati e dei suoi possibili effetti distorcenti. Così il bilancio di un’azienda, una cartella clinica, il verbale di una riunione, ecc. sono documenti che, pur dando una visione particolare della realtà studiata, sono tuttavia esenti da alterazioni dovute all’atto della rilevazione. Il secondo vantaggio sta nel fatto che attraverso l’analisi dei documenti si può studiare anche il passato. Quanto al terzo vantaggio, per definizione l’uso dei documenti non comporta costi di produzione dell’informazione (come per esempio nel caso di un’intervista), in quanto si tratta di utilizzare del materiale già prodotto.

Sono, però, evidenti anche gli svantaggi legati all’uso dei documenti, che è possibile riassumere in: a) incompletezza dell’informazione; b) ufficialità della rappresentazione. Essendo il documento pre-esistente, il ricercatore deve accontentarsi di quanto in esso è contenuto, anche se risulta incompleto ai fini conoscitivi che si è posto. Quanto al secondo problema, va detto che spesso i documenti non sono rappresentazioni oggettive della realtà istituzionale cui essi si riferiscono, ma ne danno una rappresentazione «ufficiale», che è certamente diversa dalla dimensione personale.

Al pari di ogni altro artefatto, il linguaggio dei testi non è semplicemente il riflesso di un modo strumentale di conoscere e di comunicare ma anche l’espressione di un investimento connesso con la ricerca e la costruzione di significato comune dell’esperienza (Piccardo, Benozzo, 1996).

È possibile individuare tre livelli di analisi del testo: a) *operativa-pragmatica* (Watzlawick, 1971; Ghiglione, Blanchet, 1991; Ghiglione, Trognon, 1993) volta a decodificare i messaggi, e a individuare i codici dell’autore; b) *semantica*, relativa ai prodotti linguistici che rinvia alla presenza di messaggi impliciti oltre che espliciti; c) *interpretativa* (Eco, 1979; Valesio, 1986; Bruner, 1992), dove il ricercatore non è solo un decodifica-

**Tabella 1**

Riepilogo delle fonti di raccolta dei dati e degli strumenti

Fonti	Strumenti	Trascrizioni
I soggetti informanti	Osservazione	Appunti sul campo
I soggetti rispondenti	Intervista etnografica	Protocolli d’intervista
Gli artefatti fisici	Osservazione	Appunti sul campo

tore ma un attore nel processo di costruzione del significato. A partire da questo modello, Piccardo e Benozzo (1996) esplicitano una griglia di lettura attraverso la quale il ricercatore entra in dialogo con il testo. Ci sono domande che attengono alle specificità linguistiche; altre riguardano le specificità lessicali; le specificità strutturali volte alla ricerca della costruzione delle frasi, delle ripetizioni insistenti, della struttura logica, della struttura tematica e, infine, dei contenuti specifici (cfr. Piccardo, Benozzo, 1996).

### 2.1. L'osservazione partecipante

Il metodo etnografico si compone di due strategie di ricerca: l'osservazione *non partecipante* e l'osservazione *partecipante*.

Nella prima si prescrive il non coinvolgimento diretto del ricercatore, il quale osserverà a distanza le azioni degli attori senza interagire con loro, ad esempio attraverso uno specchio unidirezionale, o con una telecamera puntata da lontano (Bales, 1951; Collet, Marsh, 1974). Chi adotta questa strategia non sembra interessato ad indagare il mondo simbolico dei soggetti ed è preoccupato di non interferire per non influenzarne, con la sua presenza, i comportamenti. Esistono fra i due estremi diversi tipi di partecipazione cui corrispondono diversi gradi di coinvolgimento (Spradley, 1980), anche se Atkinson e Hammersley (1994), sostengono che tutta la ricerca sociale sia una forma di osservazione partecipante dal momento che non si possono studiare i fenomeni sociali senza esserne parte.

Il paradigma cui si riferisce l'osservazione partecipante è quello *interpretativo*. Il ricercatore «scende sul campo», si immerge nel contesto sociale che vuole studiare e interagisce con gli attori sociali, ne condivide la quotidianità, li interroga, al fine di *comprendere* le concezioni del mondo e le motivazioni all'agire.

La specificità dell'osservazione partecipante consiste nel fatto di avere luogo in un ambiente naturale, essere inevitabilmente intrusiva e avere tra i suoi oggetti l'interazione sociale. L'osservatore entra, infatti, a far parte della comunità che lo ospita temporalmente e, come è stato già detto, avrà accesso alla vita di quella organizzazione in funzione della relazione di fiducia (*trust*) che riuscirà

a stabilire, a partire dalla sua identità di ricercatore.

L'osservazione partecipante si può definire come una strategia di ricerca nella quale il ricercatore si inserisce in maniera diretta e per un periodo di tempo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale preso nel suo ambiente naturale, instaurando un rapporto di interazione personale con i suoi membri, allo scopo di descriverne le azioni e di comprenderne, mediante un processo di immedesimazione, le motivazioni (Corbetta, 1999). Il processo di immedesimazione è realizzabile solo attraverso una piena e completa partecipazione alla quotidianità degli attori sociali studiati, in un'interazione continua e diretta con essi. In questo processo di coinvolgimento, però, il ricercatore deve riuscire a mantenere un equilibrio fra due prospettive: *coinvolgimento* e *distacco*, equilibrio che gli permette di svolgere adeguatamente il lavoro scientifico (Gobo, 2001). Di fatto, se un'eccessiva distanza impedisce la comprensione, anche l'immedesimazione completa può essere un ostacolo, in quanto la peculiarità del ricercatore sta nel saper portare nella situazione studiata interrogativi che nascono dalla sua cultura e dalla sua esperienza (Corbetta, 1999), in modo da far emergere aspetti dei quali gli intervistati stessi non hanno consapevolezza. Dal punto di vista pratico e professionale, afferma Duranti (1992), una totale immedesimazione è impossibile, poiché il dover riflettere, prendere appunti, fare domande, ecc., impediscono di essere completamente dentro alla cultura che si vuole studiare.

Va detto che questa tecnica non procede secondo un itinerario lineare, l'osservazione partecipante, di fatto, risulta una tecnica difficilmente codificabile. Essa si configura piuttosto come un'esperienza la cui successione dipende essenzialmente dalla complessa interazione, ogni volta nuova, che si realizza sul campo tra ricercatore, problema studiato, soggetti studiati.

È importante, a questo punto, mettere in evidenza anche le numerose difficoltà relative all'osservazione partecipante cui bisogna prestare la dovuta attenzione: le restrizioni all'accesso e all'interazione; le proprie trasfigurazioni; l'ignoranza degli effetti di disturbo; l'inconsapevolezza dei propri assunti e delle proprie priorità rispetto a quelle

degli intervistati; le difficoltà di riconoscere le menzogne e le informazioni distorcenti, quelle omesse o occultate.

Le osservazioni alla base delle interpretazioni debbono essere ripetute nel tempo per evitare che si facciano interpretazioni precoci. Le proprie ipotesi debbono essere sempre controllate, sottoposte a confutazioni più che a verifiche, procedendo a una loro ricalibratura, annotando ogni elemento della propria osservazione e prestando particolare attenzione a non assumere le opinioni degli intervistati come interpretazioni.

Riconoscere la soggettività dell'osservazione e i rischi che questa comporta significa riconoscere che ogni osservatore guarda ai fatti da uno dei punti di vista da cui è possibile considerarli. La soggettività, se cosciente e dichiarata, può essere una risorsa e un contributo conoscitivo molto importante. In questo contesto, il confronto con gli altri membri dell'*équipe* di ricerca diventa fondamentale, poiché impone all'osservatore di argomentare e giustificare le proprie opinioni e, quindi, di superare tutte quelle impressioni momentanee e soggettive. Ciò, naturalmente, non significa che si debba eliminare la soggettività, ma che essa va controllata. In tale prospettiva la soggettività dell'interazione e perciò dell'interpretazione è proprio una delle caratteristiche della tecnica; sono *cercati* coinvolgimento e immedesimazione, mentre oggettività e distanza, che sono i presupposti degli approcci di derivazione neopositivista, non sono considerati più dei valori (Corbetta, 1999).

## 2.2. L'intervista etnografica

Lo strumento dell'intervista etnografica, nella visione costruttivista, concepisce sia l'intervistato che l'intervistatore come soggetti che costruiscono attivamente il loro mondo cognitivo e producono una versione del mondo sociale che tentano di capire insieme (Spradley, 1979). L'ipotesi costruttivista, sostiene la necessità di abbandonare l'illusione positivista dell'*oggettività* e di accettare il carattere costruttivo dell'interazione con l'intervistato. Il metodo migliore considerato da Piccardo e Benozzo (1996) è quello dell'intervista non strutturata o semi-strutturata, possibilmente preceduta da un lavoro di analisi dei testi e di osservazione.

L'intervista in questo caso è considerata un evento sociale basato sulla reciproca osservazione partecipante. Il contesto è ritenuto fondamentale per capire e interpretare i dati ottenuti.

Le interviste etnografiche si differenziano per diversi aspetti dalle interviste discorsive classiche. Innanzitutto, nell'intervista etnografica intervistatore e intervistato si conoscono già e hanno avuto modo di conversare in precedenza. Questo contribuisce a creare un clima e una situazione emotiva diversi. In secondo luogo le interviste non sono necessariamente programmate, ma possono svolgersi all'improvviso, nel corso dell'osservazione partecipante. Inoltre, esse possono risultare più brevi e focalizzate su argomenti più circoscritti. L'intervista etnografica, svolta all'inizio di una ricerca, può essere utilizzata come strategia per essere accettati e per instaurare un rapporto di fiducia e collaborazione con i membri dell'organizzazione (Gobo, 2001).

## 2.3. L'analisi del materiale etnografico

L'analisi dei dati dell'osservazione partecipante è un processo continuo, che in parte si sviluppa nel corso della stessa interazione. Secondo alcuni autori (Glaser, Strauss, 1967; Wiseman, 1970; Spradley, 1980) le due fasi non sono separate ma fanno parte di un processo circolare in un'interazione reciproca. È questa l'impostazione di fondo che fa capo alla *grounded theory*, la quale sostiene che concetti e ipotesi non devono precedere la rilevazione in quanto la teoria è radicata nella realtà osservata e compito del ricercatore è quello di scoprirla. Di conseguenza l'analisi dei dati man mano che procede ritorna su elementi osservativi già analizzati, per rileggerli alla luce di nuove informazioni acquisite.

Passando agli aspetti più operativi, la prima fase relativa all'analisi del materiale empirico è costituita dalla *descrizione*, che assume nell'osservazione partecipante il carattere pieno di prodotto scientifico. La descrizione nell'osservazione partecipante non è solo il resoconto sensoriale del ricercatore, ma si configura come una descrizione densa, una *thick description*, arricchita del significato che spesso non è univoco in quanto il ricercatore si trova di fronte a una molteplicità di strutture concettuali complesse. Per cui la

stessa descrizione è un racconto dalla trama complessa, che offre diversi livelli di lettura (Geertz, 1983).

A ciò va aggiunto il fatto che la descrizione dell'osservatore partecipante non è fatta del solo racconto che egli ha visto. È una vera e propria *costruzione* dove si comincia a riaggregare il diverso materiale raccolto e ad interpretarlo (Spradley, 1980; Hodder, 1994), fino a penetrarne il senso (Geertz, 1973).

Il problema è mantenere un adeguato livello di complessità, ovvero fare in modo sia di non essere sommersi dai dati, sia di non rendere sterile il processo di elaborazione degli stessi affrettando razionalizzazioni.

Questo processo di traduzione delle informazioni raccolte e osservate implica l'andare oltre la descrizione dei dati attivando un passaggio da un primo livello, che attiene alla raccolta e all'osservazione di dati operativi, a un secondo livello relativo alla rappresentazione e all'interpretazione dei dati da parte del ricercatore, sulla base dell'incontro tra le sue strutture di senso e quelle degli indagati (Van Maanen, 1979). Tutto ciò si realizza attraverso la creatività del ricercatore ed è caratterizzato, in genere, da una fase di caos. I concetti di secondo livello rappresentano un nuovo ordine che deve essere utile a promuovere una teoria locale di limitata applicabilità, ma rilevante nel contesto in cui i dati sono stati forniti (Geertz, 1983; Agar, in Piccardo, Benozzo, 1996).

Il passaggio successivo alla descrizione attiene alla *classificazione* del materiale etnografico in base al criterio di somiglianza/dissomiglianza. L'obiettivo della classificazione è quello di decostruire gli eventi e le azioni osservate, segmentandoli in una serie di concetti e individuando sequenze temporali. Nell'osservare, il ricercatore coglierà delle ricorrenze nel tempo così come delle similitudini fra diversi oggetti sociali che gli permetteranno di costruire delle classificazioni.

Un passo successivo è quello dell'individuazione delle dimensioni della classificazione: individuazione di *tipi* e costruzione di *tipologie*. Questo modo di procedere, individuato da molti autori (cfr. Lofland, 1971; Spradley, 1980; Hammersley, Atkinson, 1983), ha l'obiettivo di trovare degli itinerari di sintesi delle informazioni condivisi dai ricercatori. D'altra parte, questa è

anche la soluzione suggerita nell'approccio interpretativo di ispirazione weberiana (Corbetta, 1999), con la formulazione del concetto di *tipo ideale*, evidenziando tuttavia la dovuta distinzione. Il tipo ideale weberiano è un'astrazione teorica, anche se stimolata dall'esperienza per poi essere *purificata*, mentre la tipologia e i tipi di cui si sta parlando attengono alla classificazione di dati empirici. La *tipologia*, nel contesto dell'analisi dei dati, è legata alla realtà empirica rilevata, anche se la scelta delle variabili che la definiscono e l'interpretazione dei *tipi* sono guidate dalla teoria. In questo caso la realtà non è semplicemente descritta, ma viene interpretata, letta, analizzata e alla fine ricomposta e sintetizzata a partire dalle categorie classificatorie o dai tipi individuati (Marradi, 1992; Corbetta, 1999).

Il lavoro etnografico presenta, come qualunque metodologia analitica, vantaggi e svantaggi. È indubbio che un'analisi svolta con queste premesse consente una conoscenza profonda e irripetibile dell'organizzazione e, soprattutto, restituisce una descrizione densa – una *thick description* (Geertz, 1983) – che tenta di comprendere la cultura organizzativa in tutte le sue espressioni, sia a livello di artefatti che di valori e credenze, che di assunti fondamentali. È forse lecito affermare che solo attraverso queste descrizioni profonde è realmente possibile giungere al cuore di una cultura, ai suoi *assunti fondamentali*, anche di quelli di cui i membri dell'organizzazione non sono consapevoli.

In generale, possiamo affermare che la scelta delle metodologie d'analisi da adottare è una questione legata a vari fattori, tutti ugualmente influenti per l'impostazione della ricerca e per i suoi risultati: le basi epistemologiche di riferimento; le esigenze conoscitive della ricerca; le finalità della ricerca stessa; la disponibilità di risorse. Un ricercatore che intenda avviare lo studio di una cultura organizzativa dovrà necessariamente tenere conto di questi elementi, qualunque sia la metodologia che adotterà in seguito.

Queste riflessioni hanno identico valore anche nel caso di ricerche che utilizzino metodologie di tipo quantitativo.

### 3. L'approccio quantitativo

A partire dall'inizio degli anni novanta, alcuni autori (Ouchi, Wilkins, 1985; Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders, 1990; Denison, 1996; Chatman, 1998; Scott, Mannion, Davies, Marshall, 2003) hanno cominciato a considerare valida la possibilità che la cultura organizzativa fosse studiata con metodologie quantitative e non più, solo ed esclusivamente, con gli strumenti tipici della ricerca etnografica. Tale scelta nasceva dall'esigenza di rendere i risultati delle ricerche quanto meno confrontabili, ed è apparsa, in un primo momento, come totalmente in contrasto con quanto affermato fino a quel momento. È pur vero che l'idea stessa di cultura organizzativa era nata in contrasto con tutto quanto fosse direttamente o indirettamente riconducibile al paradigma funzionalista e contingentista e, quindi, anche in aperta critica nei confronti di metodologie essenzialmente quantitative fondate sulla *certezza* degli indicatori statistici.

In un noto lavoro degli anni novanta, Hofstede *et al.* (1990) hanno avanzato una proposta circa un modo appropriato per misurare la cultura organizzativa, con il progetto di uno strumento di misura, evidenziando alcune caratteristiche emerse dall'esame di un campione di venti aziende, dieci olandesi e dieci danesi. Il questionario utilizzato era costituito da domande che riguardavano in parte i valori e in parte le pratiche organizzative. Attraverso l'analisi dei dati emerse un risultato importante (Bolognini, 2006): mentre le risposte riguardo ai valori non evidenziavano grandi differenze fra le organizzazioni, nelle risposte sulle pratiche di gestione organizzativa tali differenze emergevano in modo rilevante. Le conclusioni di Hofstede e collaboratori, ribadite in altri saggi pubblicati successivamente (Hofstede, Bond, Luk, 1993; Hofstede, 1999), hanno messo in evidenza che è possibile misurare la cultura delle organizzazioni, ma per cogliere le differenze fra queste culture è necessario analizzare le pratiche organizzative così come vengono percepite e interpretate dai soggetti che operano quotidianamente nell'organizzazione piuttosto che limitarsi alla valutazione della cultura sulla base dei valori dichiarati dai più alti dirigenti e/o dagli stessi fondatori.

I risultati di queste ricerche mostrano che i metodi basati su strumenti di rilevazione standardizzati, come i questionari, consentono di individuare alcuni aspetti rilevanti della cultura organizzativa, ma non possono cogliere aspetti particolari di una specifica realtà che invece emergono con i metodi di ricerca qualitativi.

Considerato ciò, si analizzano ora alcuni aspetti dell'applicazione di metodologie di ricerca quantitativa allo studio delle culture organizzative. A tale scopo si farà essenzialmente riferimento agli articoli di Scott, Mannion, Davies e Marshall (2003), Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders (1990) e Denison (1996).

Scott e colleghi hanno realizzato un importante lavoro di analisi e classificazione dei principali strumenti quantitativi disponibili per la misurazione della cultura organizzativa e la valutazione del cambiamento culturale, in particolare in ambito sanitario. Nel corso di questo lavoro è stata condotta una ricerca sulla letteratura, utilizzando una serie di canali tematici e motori di ricerca specializzati (*MedLine, Cinahl Helms, Psychlit, Dhddata, King's found database*), con l'utilizzo del termine «cultura organizzativa».

L'indagine effettuata ai fini di questo contributo si è concentrata sugli strumenti, in particolare su quelli in grado di rilevare dati in ambiente sanitario. Per ogni strumento sono state esaminate le dimensioni della cultura estratte, il numero di *item* per ogni questionario, le scale di misura adottate, esempi di studi che si sono avvalsi di tali strumenti, le proprietà scientifiche, i loro punti di forza e debolezza (si vedano le tabelle 2 e 3 e l'appendice 1). I principi che hanno guidato la scelta degli strumenti analizzati sono quattro:

- lo strumento doveva essere di tipo quantitativo;
- doveva avere un buon livello di validità per stimare l'ampia gamma di dimensioni della cultura, tra cui *leadership, comunicazione, lavoro di gruppo, impegno per l'innovazione, attitudine al cambiamento*, e inoltre lo strumento doveva risultare in grado di stimare i diversi strati della cultura, artefatti, valori e assunti;
- priorità è stata data a quegli strumenti per i quali erano disponibili dati sulla vali-



dità statistica e credibilità come strumenti di misura;

– priorità per gli strumenti utilizzati in ambito sanitario.

Dall'analisi degli strumenti si evince che:

a) gli strumenti di misurazione adottano o un approccio tipologico (in cui la stima risulta in uno o più tipi di cultura organizzativa), o un approccio dimensionale (che descrive una cultura in base alla sua posizione su un certo numero di variabili continue);

b) solo alcuni degli strumenti hanno forti basi teoriche;

c) gli strumenti hanno obiettivi differenti: alcuni si concentrano su aspetti particolari di una cultura, altri cercano di valutare il fenomeno in maniera più ampia;

d) non tutti gli strumenti hanno lo stesso potenziale in termini di valutazione di espressioni profonde della cultura: in pratica molti questionari si limitano a domande di tipo superficiale, che mirano a valutare le percezioni dei soggetti, pochi valutano i valori, e nessuno si spinge al livello degli assunti;

e) non tutti gli strumenti vengono utilizzati allo stesso modo in ricerche empiriche e la loro validità e credibilità non sono sempre state valutate allo stesso modo.

Il *Competing Values Framework* (tabella 2) (Cameron, Freeman, 1991) costituisce un esempio di approccio tipologico, in quanto caratterizza la cultura in quattro possibili tipi: *Clan*, *Gerarchica*, orientata al *Market* e *Adhocratica*. Questo questionario è stato realizzato partendo dal modello degli archetipi psicologici di Jung, cui in seguito è stata affiancata un'analisi dei valori condivisi dagli individui riguardo alle performance organizzative. Il *Quality Improvement Implementation Survey* (QIIS) (tabella 2), è stato originariamente sviluppato nel 2000 da Shortell *et al.* ed è ritenuto in letteratura uno dei migliori strumenti fino ad oggi realizzati per la rilevazione della cultura organizzativa. Questo strumento, inoltre, è stato sviluppato appositamente per le organizzazioni sanitarie e si è rivelato valido per gli studi in questo settore.

Nella concezione degli autori di questo strumento il clima organizzativo occupa una posizione importante quale indicatore deter-

minante della cultura di una organizzazione: esso, infatti, compare tra i quattro elementi organizzativi presenti in ogni cultura: *clima di gruppo*, *stili di leadership*, *sistemi di appartenenza* e *obiettivi dell'organizzazione*.

Il QIIS è stato utilizzato in una recente indagine condotta in Italia (Fiore, 2008), dopo essere stato tradotto e adattato al contesto del Ssn italiano.

L'indagine in questione ha coinvolto tre ospedali di Napoli, uno pubblico, uno privato *non profit* e un ospedale privato *profit*. Il campione di somministrazione di 90 operatori, era composto da medici e infermieri, ed estratto attraverso un procedimento di selezione casuale equidistribuita tra strutture e reparti. Uno dei fattori critici emerso dall'analisi dei dati è che il successo a lungo termine dei processi di cambiamento dipende, in buona parte, dal livello di adesione al cambiamento da parte degli operatori. Allo stesso modo, l'adesione dipende in modo significativo dal livello di fiducia (*trust*) che la *leadership* riesce a costruire. Di fatto, dai dati è emerso che la fiducia rappresenta – per la maggioranza del campione – la base della coesione nell'ospedale (cfr. Fiore, 2008).

Sia il *Competing Values Framework* (C.V.F.) che il Q.I.I.S. sono stati utilizzati in molte ricerche, in ambiti differenti e testati da più autori; in tal senso la loro affidabilità pare essere molto alta.

L'*Harrison Organizational Ideology Questionnaire* (tabella 2) è anch'esso «tipologico», ma pone attenzione ai fattori ideologici retrostanti le culture. Entrambi i questionari sono stati applicati in svariati ambiti e sono stati sviluppati successivamente da altri autori.

Un esempio di questionario che utilizza un approccio «dimensionale» è fornito dal *Hospital Culture Questionnaire* (tabella 2), in cui la cultura organizzativa si «posiziona» in base ad una serie di variabili continue che vengono rilevate in ambito organizzativo.

In generale, la ricerca di Scott, Mannion, Davies e Marshall (2003) ha individuato 13 strumenti di rilevazione in grado di soddisfare i criteri di inclusione presi in considerazione. Gli strumenti sono risultati essere molto differenti per teorie di base, format, scopi e proprietà scientifiche. Per chi voglia studiare la cultura organizzativa nel sistema sanitario, così come anche in altri ambiti, sono dispo-

Tabella 2

Strumenti per la misurazione della cultura organizzativa utilizzati in ambito sanitario\*

Fonte: Scott, Mannion, Davies, Marshall, 2003

Nome e riferimenti chiave	Dimensioni della cultura e misure dei risultati	N. degli item	Caratteristiche delle scale di misura	Esempi di usi in ambito sanitario	Punti di forza	Punti di debolezza	Commenti
<b>Competing Values Framework</b> (Cameron, Freeman, 1991; Gerowitz <i>et al.</i> , 1996; Gerowitz, 1998)	Le dimensioni chiave sono: <b>il clima di gruppo, lo stile di leadership, i sistemi di appartenenza e la scelta degli obiettivi prioritari</b> . La stima si risolve in 4 differenti tipi di cultura, descritti come: <b>clan, adhocrazia, gerarchica, market</b> . Ogni organizzazione solitamente ha più di uno di questi tipi di cultura	16	Scenari riassuntivi descrivono le caratteristiche principali di ogni tipo di cultura. I rispondenti dividono 100 punti tra questi scenari, in base a quanto questi sono simili alla propria organizzazione	Questo questionario è stato applicato ai top manager di 265 ospedali in Inghilterra, negli Stati Uniti e in Canada	È semplici e veloce da completare, alta validità, è stato utilizzato in vari studi in ambito sanitario, ha forti basi teoriche, valuta sia la conformità che la forza di una cultura	Limitata classificazione di tipi organizzativi	Originariamente è stato sviluppato per essere utilizzato per analizzare organizzazioni scolastiche
<b>Quality Improvement Implementation Survey</b> (Shortell <i>et al.</i> , 2000)	Le dimensioni chiave sono: il carattere dell'organizzazione, lo stile manageriale, la coesione, la scelta degli obiettivi, le remunerazioni. La stima si risolve in 4 differenti tipi di cultura, descritti come: di gruppo, rivolta allo sviluppo, gerarchica, razionale	20	Scenari riassuntivi descrivono le caratteristiche principali di ogni tipo di cultura. I rispondenti dividono 100 punti tra questi scenari, in base a quanto questi sono simili alla propria organizzazione	È stato utilizzato per valutare la relazione tra cultura e implementazione del <i>TQM (Total Quality Management)</i> in 16 ospedali (Shortell <i>et al.</i> , 2000), ed esamina la relazione tra l'implementazione e la propria organizzazione	È semplici e veloce da completare, alta validità, è stato utilizzato in vari studi in ambito sanitario, aggiunge una dimensione extra della medicina e cultura basate sull'evidenza	Limitata classificazione di tipi organizzativi	Si basa prettamente sul <i>Competine Values Framework</i> , ma alcuni termini sono stati modificati per risultare più rilevanti in ambito sanitario
<b>Organizational Culture Inventory</b> (Cooke, Lafferty, 1987; Thomas <i>et al.</i> , 1990; Seago, 1997; Ingersoll <i>et al.</i> , 2000)	Norme ed aspettative condivise, che guidano il pensiero ed il comportamento dei membri del gruppo, si risolvono in 12 stili di pensiero degli individui all'intero del gruppo: umanistico-collaborativo, associativo, che cerca approvazione, convenzionale, dipendente, risolutivo, oppositivo, di potere, competitivo, competente-perfezionista, rivolto all'impresa, rivolto alla realizzazione di se. L'analisi di questi 12 stili di pensiero si risolve in tre fattori: cultura rivolta alla sicurezza personale, cultura rivolta alla soddisfazione, cultura rivolta alla sicurezza del compito	120	Scale Likert a 5 punti	Vari	Alta validità, largamente utilizzato, fornisce un'illustrazione grafica dei risultati	L'analisi restituisce un limitato numero di aspetti della cultura, l'impressione iniziale è che il questionario sia lungo e complesso, è coperto da <i>copyright</i> e può essere costoso	È stato utilizzato in svariati settori
<b>Harrison's Organizational Ideology Questionnaire</b> (Harrison, 1975; Ott, 1989; Litwinenko, Cooper, 1994)	Valuta l'ideologia dell'organizzazione in termini di orientamento verso il potere, i ruoli, i compiti e gli individui	15	I rispondenti classificano 4 affermazioni per ogni item in base a quanto risultano rappresentative riguardo l'organizzazione e riguardo le credenze e le attitudini proprie del rispondente stesso	È stato utilizzato per valutare le implicazioni culturali del cambiamento organizzativo in Inghilterra (Litwinenko, Cooper, 1994)	Buona validità, cerca di rilevare sia la cultura esistente che quella preferibile	Limitato numero di tipi di cultura	È stato largamente utilizzato in svariati settori, molto forte teoricamente

segue **Tabella 2**

Strumenti per la misurazione della cultura organizzativa utilizzati in ambito sanitario\*

Fonte: Scott, Mannion, Davies, Marshall, 2003

Nome e riferimenti chiave	Dimensioni della cultura e misure dei risultati	N. degli item	Caratteristiche delle scale di misura	Esempi di usi in ambito sanitario	Punti di forza	Punti di debolezza	Commenti
<b>Hospital Culture Questionnaire</b> (Sieveking, Bellet, Marston, 1993)	Valuta le opinioni dei lavoratori in otto differenti dimensioni: supervisione, attitudini del lavoratore, importanza del ruolo, immagine dell'ospedale, competitività, benefici per lo staff, coesione, capacità lavorativa	50	Scale a 6 punti	Utilizzato in ospedali privati in Inghilterra. (Sieveking, Bellet, Marston, 1993)	È stato sviluppato per l'uso in ambito sanitario	Sviluppato per il settore privato bisognerebbe applicarlo nel settore pubblico, ma è coperto da copyright	Sviluppo limitato dopo lo studio iniziale
<b>Nursing Unit Cultural Assessment Tool</b> (Coeling, Simms, 1993; Rizzo, Gilman, Mersmann, 1994; Goodridge, Hack, 1996; Seago, 1997)	Comportamenti preferiti dall'individuo e dal gruppo, classificati dai rispondenti come quei comportamenti che loro stessi preferiscono in confronto a quelli che tipicamente si riscontrano all'interno dell'unità lavorativa	50	Scale Likert a 4 o 6 punti	Unità infermieristiche	Valutazione dettagliata di un gruppo all'interno dell'organizzazione	Si limita alla valutazione di un solo gruppo di comprimari	Utile per la valutazione di una cultura professionale, ma meno buono per la cultura organizzativa
<b>Practice culture Questionnaire</b> (Stevenson, 2000)	Attitudine a e implicazione con l'aumento della qualità e resistenza ai cambiamenti	25	Scale a 5 punti	Analisi pilota in 110 unità di primo intervento in Inghilterra	Valutazione dettagliata incentrata sulle unità di primo intervento	Origine degli item è poco chiara, non è sicuro che sia utilizzabile al di fuori dell'Inghilterra, esamina solo manifestazioni superficiali della cultura	È stato sviluppato di recente ed è ancora in fase di studio
<b>MacKenzie's Culture Questionnaire</b> (MacKenzie, 1995)	Incarichi dei lavoratori, attitudini e credenze riguardo l'innovazione, attitudini al cambiamento, stili riguardo la risoluzione dei conflitti, stili di direzione, confidenza con la leadership, apertura e fiducia, lavoro di gruppo e cooperazione, orientamento all'azione, orientamento verso le risorse umane, orientamento al cliente, direzione organizzativa	76	I rispondenti indicano tutte le affermazioni che ritengono siano vicine alla loro organizzazione	Un solo studio	Semplice da completare	L'origine degli item è poco chiara, non sono note le proprietà scientifiche	Realizzato per valutare specifiche unità all'interno dell'ospedale
<b>Survey of Organizational Culture</b> (Tucker, McCoy, Evans, 1990).	Descrive la cultura in termini di 13 dimensioni: orientamento verso i clienti, orientamento verso i dipendenti, congruenza tra i dipendenti, impatto della missione, profondità-maturità manageriale, processi decisionali-autonomia, comunicazione-apertura, scale umane, incentivi-motivazione, cooperazione vs. competizione, congruenza organizzativa, performance sotto pressione, teoria S-teoria T	55	Scale a 5 punti	Applicato all'interno di 3 ospedali negli Stati Uniti (Tucker, McCoy, Evans, 1990)	È stato condotto un lavoro qualitativo dettagliato come parte dello sviluppo, è stato usato sia in ambito pubblico che privato	È stato utilizzato sol negli U.S.A. e principalmente su dirigenti anziani, piuttosto che su tutti i dipendenti	È stato usato sia in ambito sanitario che non

\* La discussione dei questionari presentati in tabella è rimandata alle appendici metodologiche.

nibili svariati strumenti con differenti caratteristiche.

La scelta dello strumento dovrà partire dalla valutazione di come la cultura organizzativa viene concettualizzata dal *team* di ricerca, dagli scopi della ricerca, dagli usi che si intende fare dei risultati e dalle risorse disponibili. Uno strumento che risulti essere valido in una determinata ricerca, infatti, potrebbe dimostrarsi fallace se applicato in un altro ambito. Inoltre, secondo il settore professionale che si intende analizzare, sarà possibile inserire domande prettamente attinenti a quell'ambito. Come suggerisce Scott (2003), un utile contributo all'analisi culturale potrebbe derivare dall'utilizzo di metodologie differenti per l'approfondimento del costrutto. L'idea dell'autore è che approcci quantitativi e qualitativi possano coesistere per sviluppare una comprensione più approfondita della cultura a tutti i suoi livelli. In particolare, afferma Scott (2003), metodi differenti potranno essere validamente utilizzati per analizzare differenti strati della cultura. Per esempio, le manifestazioni super-

ficiali della cultura e gli artefatti potrebbero essere esaminati attraverso l'osservazione; i valori potrebbero essere compresi con l'uso di questionari quantitativi; mentre gli assunti fondamentali potrebbero essere esplorati effettuando interviste in profondità.

Un rigoroso approccio multimetodologico potrebbe rivelare aspetti inimmaginati delle organizzazioni. In particolare, sono tre le ragioni che giustificano l'utilizzo di un approccio multimetodologico:

a) approcci quantitativi e qualitativi possono essere utilizzati in maniera complementare quale supporto nello sviluppo di una più dettagliata comprensione di tutti gli strati di una cultura all'interno di una organizzazione. Inoltre, in tal modo, differenti livelli di una cultura potranno essere testati fra di loro;

b) un approccio multimetodologico può favorire il superamento degli inevitabili limiti di un questionario chiuso e standardizzato;

c) i risultati derivanti dall'analisi qualitativa possono essere utilizzati per raffinare e

**Tabella 3**

Strumenti potenzialmente utilizzabili per la misurazione della Cultura Organizzativa in ambito sanitario

Nome e riferimenti chiave	Dimensioni della cultura e misure dei risultati	N. degli items	Caratteristiche delle scale di misura	Esempi di usi in ambito sanitario	Punti di forza	Punti di debolezza	Commenti
<b>Corporate Culture Questionnaire</b> (Walker, Simon, Davis, 1996)	4 dimensioni principali: <b>performance, risorse umane, processi decisionali, relazioni</b>	69 o 126	Scale tipo Likert a 5 punti	Utilizzato largamente come strumento di consultazione del management (Walker, Simon, Davis, 1996)	Sviluppato sistematicamente analizzando strumenti precedenti	Lungo	Ha alcune potenzialità per l'utilizzo in ambito sanitario, ma commercialmente sono disponibili solo versioni lunghe
<b>Hofstede's Organizational Culture Questionnaire</b> (Hofstede et al., 1990)	Si basa su tre valori: <b>bisogno di sicurezza, importanza del lavoro e bisogno di autorità</b> . All'interno di questi ci sono 6 fattori correlati ad elementi pratici: processo vs. risultati, lavoratori vs. compito, parrocchiale vs. professionale, sistema aperto vs. chiuso, perdita del controllo vs. mantenimento del controllo, normativo vs. pragmatico	135	Scale a 5 punti	Usato nel campo di aziende pubbliche e private in Danimarca e nei Paesi Bassi (Hofstede et al., 1990)	Buone basi teoriche e validità, dei valori e degli elementi pratici	Non viene utilizzato molto nei paesi a lingua inglese	Potenziale significativo per l'utilizzo nel settore sanitario
<b>Organizational Culture Survey</b> (Glaser, Zamanou, Hacker, 1987)	Individua 6 fattori empirici: <b>lavoro di gruppo e conflitto, clima e morale, flusso di informazioni, coinvolgimento, supervisione, incontri</b>	31	Scale a 5 punti	È stato utilizzato nel settore commerciale e nelle agenzie governative negli U.S.A. (Glaser, Zamanou, Hacker, 1987)	Facile da usare, comprende i processi di sviluppo	Individua solo elementi superficiali	Potenziale per l'utilizzo nel settore sanitario

testare le ipotesi che saranno verificate con metodi quantitativi, e inoltre la ricerca qualitativa potrà essere proficuamente utilizzata per esplorare il significato di quanto emerso dall'analisi quantitativa.

Nella pratica questo tipo di ricerca è stato realizzato dal già citato lavoro di Hofstede e collaboratori nel 1990. Il loro progetto, infatti, prevedeva essenzialmente tre fasi d'analisi. Nella prima fase sono state condotte interviste in profondità della durata di due o tre ore, realizzate con gruppi di 9 informatori per volta, per un totale di 180 interviste, con cui i ricercatori hanno conseguito una conoscenza qualitativa dell'organizzazione e in base alle quali hanno poi organizzato la seconda fase. Nella seconda fase sono stati somministrati questionari standardizzati, precedentemente riadattati in base ai risultati delle interviste, i cui risultati sono stati poi successivamente ridiscussi con i soggetti intervistati per ottenere altri elementi qualitativi. Nella terza fase i questionari, seguiti da interviste personali, sono stati utilizzati per aggregare i dati a un livello superiore, di gruppo, in modo da evidenziare i fattori di maggiore importanza, attraverso un'analisi multivariata dei risultati.

È interessante l'affermazione conclusiva di Hofstede in merito ai risultati della sua ricerca: «*crediamo che i nostri risultati contribuiscono alla demistificazione del costrutto di cultura organizzativa, trasformandolo da una moda passeggera in un elemento regolare della teoria e della pratica del management delle organizzazioni*» (Hofstede, 1990, p. 314).

#### 4. Metodologie e strumenti di ricerca sul clima organizzativo

Una differenza, che inizialmente distingueva le ricerche sulla cultura organizzativa da quelle sul clima organizzativo, è l'uso prevalente di metodi qualitativi piuttosto che quantitativi. Questa differenza è oggi molto meno evidenziata e ciò conferma il fatto che, nella pratica, la distinzione fra i due campi di ricerca sta perdendo il suo peso.<sup>1</sup>

Dopo gli studi iniziali degli anni cinquanta del secolo scorso le ricerche sul clima hanno privilegiato il metodo di analisi quantitativo,

basato sulla raccolta di dati mediante questionari.

In questo paragrafo si intende affrontare i possibili aspetti applicativi della nozione di clima organizzativo. Per cercare di chiarire alcune delle problematiche rilevabili nello svolgimento di un'analisi del clima organizzativo verranno analizzati, di seguito, alcuni strumenti utilizzati nel corso di alcune ricerche effettuate negli ultimi anni.<sup>2</sup>

In alcuni studi, la diagnosi del clima organizzativo è stata effettuata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato, il *Majer D'Amato Organizational Questionnaire* (M\_DOQ). L'M\_DOQ è un questionario messo a punto per la diagnosi del clima organizzativo ed è stato utilizzato in diverse ricerche, tra cui l'analisi del clima organizzativo dell'Università di Padova e lo studio di un'azienda di servizi (Majer, Marocci, 2003). Il questionario si declina nella rilevazione di tredici fattori indipendenti (D'Amato, Majer, 2001) (Appendice 3).

Le informazioni raccolte grazie all'utilizzo di questo questionario forniscono una descrizione della popolazione in esame e sono state utilizzate come variabili indipendenti per la lettura, con finalità descrittivo-interpretative e inferenziali, degli *outcome* del questionario.

Nell'ultima parte del questionario vengono, inoltre, richieste informazioni relative a quattro variabili socio-anagrafiche, suddivise in categorie:

- realtà lavorativa di provenienza;
- livello di inquadramento contrattuale;
- età;
- anzianità di servizio.

In generale l'M\_DOQ è stato utilizzato per analizzare il clima in situazioni di riorganizzazione e cambiamento degli assetti in particolari aziende o istituzioni.

Dall'analisi delle ricerche realizzate con questo strumento è emersa una particolare attenzione per il concetto di cultura. Secondo gli autori, infatti, se con la diagnosi del clima sono state delineate situazioni organizzative ben definite, con l'introduzione del concetto di cultura è possibile semplificare e reinterpretare gli eventi convogliandoli in categorie note.

«La cultura indirizza le percezioni, i pensieri e le sensazioni dei membri dei gruppi organizzativi e, insieme a fattori contingenti, ne influenza il comportamento» (Majer, Marocci, 2003, p. 92).

Come indicano i due autori, analizzando il clima sarà possibile comprendere se e come il cambiamento organizzativo verrà accettato, perché sarà proprio a livello di clima che il cambiamento verrà metabolizzato dai membri dell'organizzazione. È in questa prospettiva che è stato fondato il gruppo di lavoro interaziendale che ha realizzato il questionario ICONAS - Indagine sul clima organizzativo nelle aziende sanitarie.

Il questionario esplora aree che, sulla base dell'esperienza del gruppo regionale di lavoro, sono risultate particolarmente critiche (motivazione, comunicazione interna, sistemi premianti, stili di *leadership*, ecc.). È composto da 55 domande suddivise in tre sezioni: la prima comprende domande relative al rapporto con il proprio lavoro, la seconda domande relative ai rapporti con l'azienda e la direzione, la terza quelle relative all'unità operativa di appartenenza.

Delle 55 domande, 50 sono costruite con una scala autoancorante (valori da 1 – corrispondente a poco, basso – a 10 – corrispondente a molto, alto –), 3 domande prevedono risposte di tipo «sì» o «in parte», due domande sono aperte.

Lo strumento è stato applicato in due aziende dell'Emilia-Romagna per le quali il clima è stato individuato come fattore critico di successo per la riuscita della riorganizzazione aziendale. L'indagine è stata condotta tra il 2000 e il 2002 presso l'Azienda Usl di Ravenna e il personale dell'Azienda ospedaliera di Ferrara.

È importante sottolineare come, secondo gli autori della ricerca, nel momento in cui si intenda avviare un'analisi del clima, sia fondamentale dimostrare, a quanti vi hanno partecipato, di voler realmente utilizzare i risultati della ricerca per effettuare cambiamenti mirati nell'organizzazione. Ciò per evitare perdite di fiducia sia nei confronti della direzione aziendale che della ricerca stessa.

Il questionario utilizzato si è rivelato un valido strumento per misurare i fattori che influenzano lo stato delle relazioni interne dell'azienda. È stata inoltre rilevata una alta partecipazione all'indagine, elemento

questo che denota un forte bisogno di esprimere le proprie percezioni, di sentirsi partecipi, espresso dai dipendenti. Un elemento negativo deriva dalla mancanza di ricerche precedenti cui fare riferimento e, quindi, dall'impossibilità di rendere le affermazioni «assolute».

Una delle critiche rivolte alle analisi basate su questionari standardizzati riguarda la loro pretesa di ricostruire una caratteristica qualitativa di un'organizzazione traducendola in valori numerici. A tale proposito si sottolinea che l'analisi quantitativa non ha la pretesa di cogliere l'unicità di un contesto organizzativo, piuttosto lo scopo è quello di evidenziare le caratteristiche comuni ad alcune organizzazioni e le differenze con altre. Di fatto, l'approccio quantitativo consente di svolgere analisi comparative attuate attraverso il confronto fra più settori di una stessa organizzazione, fra differenti organizzazioni e, nel tempo, per verificare eventuali modifiche intervenute. Attraverso il confronto fra le risposte dei singoli membri di un'organizzazione è possibile misurare il grado del loro accordo e valutare in questa maniera il livello di consenso e l'omogeneità nel modo di percepire il clima.

## 5. Conclusioni

Dal punto di vista metodologico, se la cultura è un fenomeno multilivello, allora avrà senso adottare strumenti di rilevazione differenti a seconda sia delle finalità della ricerca che del livello analitico adottato. In particolare, nella discussione metodologica affrontata, si fa riferimento ad un utilizzo di metodologie quantitative, soprattutto se si intende rilevare la cultura a livello di valori e credenze. È naturale che, se si desidera approfondire gli assunti fondamentali di una data cultura organizzativa, sarà necessario gestire la ricerca con metodologie che consentano di andare oltre le espressioni coscienti e manifeste, tramite interviste in profondità e osservazione partecipante.

L'attenzione posta al metodo quantitativo e ai questionari standardizzati parte dalla considerazione che tali strumenti possano restituire risultati confrontabili e categorizzabili. In particolare, il *Competing Values Framework* e il *Quality Improvement Implementation Survey* presentano una caratteristica im-

portante evidenziata dagli autori (Cameron, Freeman 1991; Shortell, 2000) secondo cui il clima organizzativo occupa una posizione importante quale indicatore determinante della cultura di una organizzazione.

Tali strumenti sono coerenti sia con le indicazioni presenti in letteratura in tema di cultura (Schein, 1984; Denison, 1996; Glisson, James, 2002; Fiore, 2007), sia con le indicazioni di metodo (Hofstede *et al.*, 1990; Scott, Mannion, Davies, Marshall, 2003) secondo le quali è possibile realizzare un'analisi quantitativa della cultura con le tecniche della ricerca-intervento, finora utilizzate prevalentemente, per rilevare il clima organizzativo.

Posto ciò, se da un punto di vista teorico può esserci la tendenza a considerare le metodologie quantitative e quelle qualitative come contrapposte, nella pratica spesso si utilizzano in modo complementare, al fine di evidenziare gli aspetti positivi e negativi di entrambe, confrontando fra loro le informazioni raccolte e cercando di ricostruire un quadro il più completo possibile per una migliore comprensione della realtà analizzata (Bolognini, 2006). Allo stesso modo, la distinzione fra i due tipi di metodi, che attiene alla fase di raccolta dei dati e a quella della loro analisi, suggerisce di considerare l'uso di strumenti standardizzati in modo molto meno meccanico poiché, anche se le risposte ai questionari si trasformano in dati numerici, i quali vengono poi sottoposti ad elaborazioni statistiche, i risultati di tali elaborazioni sono comunque soggetti alle interpretazioni del ricercatore.

Infine, va sottolineato che intraprendere una ricerca sulla cultura e sul clima organizzativo in base ai principi della ricerca-intervento avrà senso se si presuppone la volontà di intervenire sull'assetto organizzativo in base ai risultati della ricerca, se si considera, quindi, la ricerca come rivolta al cambiamento organizzativo.

In particolare, l'ambiente nel quale le istituzioni sanitarie si trovano ad operare sta imponendo loro cambiamenti radicali. I recenti

sviluppi rendono sempre più pressante per le aziende sanitarie la necessità di passare dall'amministrazione – il modello di gestione ordinario in assenza di rischi finanziari ed economici – alla gestione manageriale. La capacità di affrontare questa difficile sfida dipende soprattutto dalle competenze di chi ha la responsabilità dei servizi, delle unità operative, ecc. In sostanza, il cambiamento richiede agli attori di relazionarsi in un diverso modo all'interno e all'esterno dell'organizzazione, acquisendo nuove competenze lavorative.

Le competenze rilevanti sembrano divenire la gestione dei conflitti, l'ascolto, la negoziazione, il coordinamento del lavoro di squadra, la *leadership* (De Pietro, 2006). Ma in che modo queste competenze possono essere apprese e diventare attive nell'ambito di un determinato processo organizzativo? (Cerese, 2002). La cultura organizzativa, così come è stata definita da Schein, è il luogo privilegiato in cui i processi di apprendimento organizzativo si sedimentano poiché essa tiene conto del ruolo della *leadership* e dei processi di diffusione e socializzazione attraverso i quali le esperienze dei singoli divengono patrimonio dell'organizzazione nel suo complesso (Zan, 1988).

Itami afferma che, «le risorse invisibili costituiscono la base sommersa che sostiene la parte emergente dell'*iceberg organizzativo* e sono altrettanto fondamentali ai fini dell'efficacia operativa rispetto alle altre risorse più visibili; anzi [...] quelle invisibili sono le risorse più rilevanti per il successo a lungo termine» (Itami, 1988, p. 35). Le risorse invisibili postulate da Itami, sono essenzialmente costituite dai medesimi aspetti dell'organizzazione definiti da Schein come cultura organizzativa.

#### Note

1. Per un maggiore approfondimento sull'argomento si rimanda a Fiore (2007).
2. Cfr. A. D'Amato (2003), *La riforma del giudice unico: cambiamento organizzativo e analisi del clima*.

## B I B L I O G R A F I A

- AGAR M. (1986), *Speaking of Ethnography*, Sage, Beverly Hills.
- ALVESSON M., BERG P.O. (a cura di) (1992), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Raffaello Cortina, Milano.
- CAMERON K.S., FREEMAN S.J. (1991), «Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness», *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 23-58.
- ATKINSON P., HAMMERSLEY M. (a cura di) (1994), «Ethnography and Participant Observation», in N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.
- BALES R.F. (1951), *Interaction Process Analysis. A Method for the Study Small Groups*, Addison-Wisley, Reading (MA).
- BOLOGNINI B. (2006), *L'analisi del clima organizzativo*, Carocci, Roma.
- BRUNER J. (1992), *La ricerca del significato*, tr. it. Bollati Boringhieri, Torino.
- CERASE F.P. (2002), *L'analisi delle competenze nel lavoro amministrativo*, Franco Angeli, Milano.
- CHATMAN J.A. (1998), «Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes», *Administrative Science Quarterly*, 4.
- COELING H., SIMMS L. (a cura di) (1993), «Facilitating Innovation at the Nursing Unit Level through Cultural Assessment, Part. 1: How to Keep Management Ideas from Falling on Deal Ears», *Journal of Nursing Administration*, 23, pp. 46-53.
- COLLETT P., MARSH P. (a cura di) (1974), «Patterns of Public Behaviour: Collision Avoidance on a Pedestrian Crossing», *Semiotica*, 12, pp. 281-299.
- COOKE R., LAFFERTY J. (a cura di) (1987), *Organizational Culture Inventory*, Human Synergistics, Plymouth, MI.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.
- D'AMATO A., MAJER V. (a cura di) (2001), «Metodi per la diagnosi organizzativa, anzianità di servizio e clima», *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, Vol. 8, 1-2, pp. 173-177.
- DENISON D.R. (1996), «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars», *Academy of Management Review*, Vol. 21, 3, pp. 619-654.
- DE PIETRO C. (2006), «La gestione del personale nelle aziende sanitarie: una rassegna della letteratura», *Mecosan*, pp. 141-160.
- DURANTI A. (1992), *Etnografia del parlare quotidiano*, La nuova Italia Scientifica, Roma.
- ECO U. (1979), *Lector in fibula*, Bompiani, Milano.
- FIGLIORE B. (2007), «Cultura e Clima organizzativo: teorie a confronto e necessità di sintesi», *Sociologia e Ricerca Sociale*, 82.
- FIGLIORE B. (2008), «L'intangibile in sanità: cultura, clima organizzativo e performance», *Mecosan*, 65, pp. 7-32.
- GAGLIARDI P. (1995), *Le imprese come culture*, Isedi, Milano.
- GEROWITZ, M., Lemieux-Charles L., Heginbotham C., Johnson B. (a cura di) (1996), «Top Management Culture and Performance in Canadian, UK and US Hospitals», *Health Services Management Research*, 6 (3), pp. 69-78.
- GEROWITZ M. (1998), «Do TQM interventions change management culture? Findings and implications», *Quality Management in Health Care*, 6 (3), pp. 1-11.
- GEERTZ C. (1983), *Antropologia interpretativa*, tr. it. il Mulino, Bologna, 1988.
- GEERTZ C. (1973), *Interpretazione di culture*, tr. it. il Mulino, Bologna, 1987.
- GHIGLIONE R., BLANCHET A. (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Dunod, Paris.
- GHIGLIONE R., TROGNON A. (a cura di) (1993), *Où va la pragmatique?*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L. (a cura di) (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- GLASER S., ZAMANOU S., HACKER K. (a cura di) (1987), «Measuring and Interpreting Organizational Culture», *Management Communication Quarterly*, 1 (2), pp. 173-198.
- GLICK W.H. (1985), «Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research», *Academy of Management Review*, Vol. 10, 3, pp. 601-616.
- GOBO G. (2001), *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Carocci, Roma.
- GOODRIDGE D., HACK B. (a cura di) (1996), «Assessing the Congruence of Nursing Models with Organizational Culture: a Quality Improvement Perspective», *Journal of Nursing Care Quality*, 10 (2), pp. 41-48.
- HAMMERSLEY M., ATKINSON P. (a cura di) (1983), *Ethnography: Principles in Practice*, Tavistock, London.
- HARRISON R. (1975), «Diagnosing Organization Ideology», *The Annual Handbook for Group Facilitators*, edited by J. Jones, J. Pfeiffer, La Jolla, CA: University, Associates, pp. 101-107.
- HODDER I. (1994), «The interpretation of documents and material culture», in Denzin N. K., Lincoln Y. S. (a cura di), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.
- HOFSTEDE G., NEULIEN B., OHAYV D., SANDERS G. (a cura di) (1990), «Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases», *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.
- HOFSTEDE G., BOND M.H., LUK C.L. (a cura di) (1993), «Individual Perceptions of the Organizational Cultures: A Methodological Treatise of Levels of Analysis», *Organization Studies*, 14, 4, pp. 483-503.
- HOFSTEDE G. (1999), «Problems Remain, But Theories Will Change: The Universal and the Specific in 21<sup>st</sup>»



- Century Global Management», *Organizational Dynamics*, 2, pp. 34-44.
- INGERSOLL, G.L., KIRSCH J.C., EHRlich MERK S., LIGHTFOOT J. (a cura di) (2000), «Relationship of Organizational Culture and Readiness for Change to Employee Commitment to the Organization», *Journal of Nursing Administration*, 30 (1), pp. 11-20.
- ITAMI H. (1988), *Le risorse invisibili*, Milano, ISEDI.
- LITWINENKO A., COOPER C.L. (a cura di) (1994), «The Impact of Trust Status on Corporate Culture», *Journal of Management in Medicine*, 8 (4), pp. 8-17.
- LOFLAND J. (1971), *Analyzing Social Settings*, Wadsworth, Belmont (CA).
- MACKENZIE'S S. (1995), «Surveying the Organizational Culture in an NHS Trust», *Journal of Management in Medicine*, 9 (6), pp. 69-77.
- MAJER V., MAROCCI G. (2003), *Il Clima Organizzativo*, Carocci Editore, Roma.
- MARRADI A. (1992), «Classificazioni, tipologie, tassonomie, in Enciclopedia delle scienze sociali», *Istituto della Enciclopedia italiana*, Roma, vol. 2, pp. 22-30.
- OTT J. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Chicago: Dorsey.
- OUCHI W.G., WILKINS A.L. (1985), «Organizational Culture», *Annual Review of Sociology*, n. 11, pp. 457-483.
- PETTIGREW A.M. (ed. or. 1979), «Cultura organizzativa: una famiglia di concetti», in Gagliardi P., (a cura di) (1995), *Le imprese come culture*, Isedi, Milano.
- PICCARDO C., BENOZZO A. (a cura di) (1996), *Etnografia Organizzativa*, Milano, Raffaello Cortina.
- PICCARDO C. (2001), «Etnografia organizzativa e psicologia del lavoro: verso un approccio «etn clinico?»», *Risorsa Uomo: Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, Vol. 8, 1-2, pp. 39-40.
- RIZZO J.A., GILMAN M.P., MERSMANN C.A. (a cura di) (1994), «Facilitating Care Delivery: Redesign Using Measures of Unit Culture and Work Characteristics», *Journal of Nursing Administration*, 24 (5), pp. 32-37.
- SCHEIN E.H. (ed. or. 1984), «Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa», in Gagliardi (1995).
- SCHEIN E.H. (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano.
- SCHEIN E.H. (1999), *Cultura d'impresa*, Raffaello Cortina, Milano.
- SCHWARTZMAN H.B. (1993), *Ethnography in Organizations*, Sage Publications, London.
- SCOTT T., MANNION R., DAVIES H., MARSHALL M. (a cura di) (2003), «The quantitative measurement of organizational culture in health care: review of available instruments», *Health Service Research*, Vol 38, Issue 3, pp. 923.
- SEAGO J. (1997), «Organizational Culture in Hospitals: Issues in Measurement», *Journal of Nursing Measurement*, 5 (2), pp. 165-178.
- SHORTELL S.M. et al. (a cura di) (2000), «Assesing the impact of total quality management and organizational culture on multiple outcomes of care for coronary artery bypass graft surgery patients», *Med Care*, Vol. 38, 2, pp. 207-217.
- SIEVEKING N., BELLET W., MARSTON R.C. (a cura di) (1993), «Employees' views of their work experience in private hospitals», *Health Services Management research*, 6 (2), pp. 129-138.
- SPRADLEY J.P. (1979), *The Ethnographic Interview*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- SPRADLEY J.P. (1980), *Participant Observation*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- STEVENSON K. (2000), «Are Your Practices Resistant to Changing Their Clinical Culture?», *Primary Care Report*, 2 (5), pp. 19-20.
- Thomas C., Ward M., Chorba C., Kumiega A. (a cura di) (1990), «Measuring and Interpreting Organizational Culture», *Journal of Nursing Administration*, 20, pp. 17-24.
- TUCKER R., MCCOY W. EVANS (a cura di) (1990), «Can Questionnaires Objectively Asses Organizational Culture», *Journal of Managerial Psychology*, 5 (4), pp. 4-11.
- VALESIO P. (1986), *Ascoltare il silenzio*, il Mulino, Bologna.
- VAN MAANEN J. (1979), «La realtà dell'invenzione nell'etnografia delle organizzazioni», in Gagliardi (1995).
- WALKER H., SYMON G., DAVIES B. (a cura di) (1996), «Assessing Organizational Culture: A Comparison of Methods», *International Journal of Selection and Assessment*, 4 (7), pp. 96-105.
- WATZLAWICK, P. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, tr. it. Astrolabio, Roma.
- WISEMAN J.P. (1970), *Stations of the Lost*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- ZAN S. (1988), *Logiche d'azione organizzativa*, il Mulino, Bologna.

## 6. Appendice 1. Schede analitiche sugli strumenti per la misurazione della Cultura organizzativa<sup>1</sup>

### A. Strumenti utilizzati in ambito sanitario

#### 1. Competing Values Framework (CVF)

*Riferimenti chiave:* Cameron, Freeman (1991); Gerowitz et al. (1996); Gerowitz (1998).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 16.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scenari riassuntivi descrivono le caratteristiche principali di ogni tipo di cultura. I rispondenti dividono 100 punti tra questi scenari, in base a quanto questi sono simili alla propria organizzazione.

*Misura:* tipi di cultura. Lo schema definisce 4 tipi di cultura:

- a) clan;
- b) gerarchia;
- c) adocrazia;
- d) market.

*Fattori empirici:* non chiari.

*Utilizzo:* ambito sanitario e dell'istruzione.

*Dimensioni della cultura:* 4 elementi organizzativi sono incastonati in ogni cultura: clima di gruppo, stili di leadership, i sistemi di appartenenza e organizzazione degli obiettivi che definiscono il successo e le priorità dell'organizzazione.

*Utilizzo in ambito sanitario:* questo questionario è stato somministrato ai top manager di 265 ospedali, 100 in Inghilterra, 120 negli Stati Uniti e 45 in Canada.

*Validità:* non chiara.

*Affidabilità:* non chiara.

*Punti di forza:* versatile.

*Limiti:* indica solo 4 tipi di cultura.

#### 2. Quality Improvement Implementation Survey (QIIS)

*Riferimenti chiave:* Shortell et al. (2000).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 20.

*Caratteristiche delle scale di misura:* i rispondenti dividono 100 punti tra le quattro descrizioni, in base a quante questi sono simili alla propria organizzazione.

*Misura:* tipi di cultura organizzativa. Lo schema definisce 4 tipi di cultura:

- a) cultura di gruppo;
- b) cultura rivolta allo sviluppo;
- c) cultura gerarchica;
- d) cultura razionale.

*Fattori empirici:* non chiari.

*Utilizzo:* è stato utilizzato per valutare la relazione tra cultura e implementazione del TQM (Total Quality Management) in 16 ospedali (Shortell et al., 2000), ed esamina la relazione tra l'implementazione della qualità e la propria organizzazione.

*Dimensioni della cultura:* carattere dell'ospedale, manager dell'ospedale, coesione nell'ospedale, enfasi e obiettivi dell'ospedale.

*Utilizzo in ambito sanitario:* Shortell (2000).

*Validità:* non chiara.

*Affidabilità:* consistenza interna e coefficiente di affidabilità (alfa di Cronbach) per le scale della cultura di gruppo è stata stimata pari a 0,79.

*Punti di forza:* è stato utilizzato nei maggiori studi realizzati in ambito sanitario di recente.

*Limiti:* indica solo 4 tipi di cultura.

*Altro:* QIIS è una variante del CVF. Le etichette dei 4 tipi di cultura sono state modificate in seguito con alcune delle espressioni utilizzate. È stata inoltre aggiunta una quinta dimensione - obiettivi dell'ospedale. Di questo questionario verrà fornita in seguito traduzione.

Il Quality Improvement Implementation Survey, rappresenta uno dei migliori strumenti fino ad oggi realizzati per la rilevazione della cultura organizzativa, e non solo in ambito sanitario.

Le ragioni alla base di queste affermazioni sono le seguenti:

- 1) sia il C.V.F. che il Q.I.I.S. sono stati utilizzati in svariate ricerche, in ambiti differenti e testati da più autori; in tal senso la loro affidabilità pare essere maggiore;
- 2) per chi voglia studiare la cultura organizzativa in ambito sanitario, questo strumento si rivelerà particolarmente valido, in quanto è stato sviluppato appositamente per le organizzazioni sanitarie;
- 3) nella concezione degli autori di questo strumento, il clima organizzativo occupa una posizione importante quale indicatore determinante della cultura di una organizzazione; esso infatti compare tra i quattro elementi organizzativi incastonati in ogni cultura:

1. Le elaborazioni contenute in queste appendici si basano sui lavori del Prof. T. Scott dell'Università di York, Inghilterra, autore del saggio «The Quantitative Measurement of Organizational culture in Health Care: a review of the Available Instruments» apparso sulla rivista Health Care Research, n. 38:3, del giugno 2003. Si ringrazia il Prof. Scott per la collaborazione e la disponibilità.

clima di gruppo, stili di *leadership*, sistemi di appartenenza e obiettivi dell'organizzazione;

- 4) uno strumento così costruito si adatta perfettamente sia alle conclusioni teoriche – secondo cui, data la natura «multistrato» della cultura, è possibile considerare il clima come una sua espressione, un suo indicatore, che si posiziona ad un particolare «livello» della cultura, e quindi uno studio contemporaneo di cultura e clima risulta essere auspicabile, se si considera il clima come un potente indicatore della cultura – che metodologiche – è possibile realizzare un'analisi quantitativa sulla cultura, svolta con le tecniche della ricerca-intervento sul clima, se si presuppone la natura multilivello e stratificata del fenomeno culturale, i cui vari livelli di «profondità» saranno meglio compresi con l'utilizzo di differenti metodologie. Quindi rileveremo la cultura organizzativa – a livello di valori e credenze – con questionari costruiti con i principi della ricerca intervento, che valutino contemporaneamente clima cultura, considerando il clima come un indicatore manifesto del sistema di valori e credenze della cultura;
- 5) i principi della ricerca intervento hanno senso se si presuppone la volontà di intervenire sull'assetto organizzativo in base ai risultati della ricerca, se si considera, quindi, la ricerca come rivolta al cambiamento organizzativo. Posto ciò, le metodologie quantitative forniscono la possibilità di un confronto tra organizzazioni differenti, e quindi sono le uniche in grado di fornire i dati perché tale cambiamento abbia luogo.

### 3. Organizational Culture Inventory (OCI)

*Riferimenti chiave:* Cooke, Lafferty (1987); Thomas *et al.* (1990); Seago (1997); Ingersoll *et al.* (2000).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 120.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scale Likert da 1 a 5.

*Misura:* 12 stili di pensiero degli individui nei gruppi: umanistico-collaborativo, associativo, che cerca approvazione, convenzionale, dipendente, risolutivo, oppositivo, di potere, competitivo, competente-perfezionista, rivolto all'impresa, rivolto alla realizzazione di se.

*Fattori empirici:* cultura rivolta alla sicurezza delle persone (ci si aspetta stili di pensiero rivolti all'approvazione, alle convenzioni, dipendenti e risolutivi); cultura rivolta alla soddisfazione (con norme ed aspettative per stili di pensiero rivolti all'impresa, alla realizzazione di se, umanistico-collaborativi e affiliativi); cultura rivolta alla sicurezza del compito (con norme ed aspettative per stili di pensiero oppositivi, di potere, competitivi e competente-perfezionisti).

*Utilizzo:* è stato utilizzato in varie organizzazioni.

*Dimensioni della cultura:* «norme e aspettative condivise che guidano il pensiero e il comportamento dei membri del gruppo» (Cooke, Rousseau, 1988).

*Utilizzo in ambito sanitario:* applicato a varie organizzazioni sanitarie.

*Validità:* esempi di analisi fattoriale in differenti tipi di organizzazioni. Per questo strumento è stata stabilita anche validità convergente e discriminante.

*Affidabilità:* coefficiente di affidabilità (alfa di Cronbach) è stato valutato in varie organizzazioni. La consistenza interna per le subscale dell'OCI varia tra 0,67 e 0,92.

*Punti di forza:* è stato utilizzato spesso, ha una buona validità ed è stato ben organizzato, risulta utile anche per le illustrazioni grafiche della cultura.

*Limiti:* indica solo 3 aspetti, prettamente specifici, della cultura organizzativa - soddisfazione, sicurezza del compito e sicurezza personale; potrebbe essere costoso.

Altro: i partecipanti rispondono a 120 domande, che producono le 12 scale corrispondenti agli stili di cultura. I partecipanti segnano i loro risultati su di un «circumplex» per visualizzare le loro personali impressioni sulla loro cultura di lavoro. I risultati aggregati sono anche utilizzati per descrivere la valutazione che il gruppo fornisce della cultura. Il profilo che ne risulta potrà essere comparato con un ideale profilo per il tipo di unità o organizzazione sotto esame.

L'OCI è stato successivamente rifinito e dai 12 stili originali sono stati estratti tre tipi generici di cultura: cultura costruttiva, cultura passivo-difensiva e cultura aggressivo-difensiva.

### 4. Harrison's instrument for diagnosing organizational ideology

*Riferimenti chiave:* Harrison (1975); Ott (1989); Litwinenko, Cooper (1994).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 15.

*Caratteristiche delle scale di misura:* i rispondenti classificano 4 affermazioni per ogni item in base a quanto risultano rappresentative riguardo l'organizzazione e riguardo le credenze e le attitudini proprie del rispondente stesso.

*Misura:* ideologia/cultura organizzativa.

*Fattori empirici:* non applicabili.

*Utilizzo:* largamente utilizzato.

*Dimensioni della cultura:* orientamento verso il potere, orientamento verso i ruoli, orientamento verso il compito e orientamento di se.

*Utilizzo in ambito sanitario:* Litwinenko, Cooper (1994).

*Validità:* non applicabile.

*Affidabilità:* non applicabile.

*Punti di forza:* buona validità apparente e accettabilità. Valuta le culture esistenti e quelle preferite in una amministrazione.

*Limiti:* indica solo 4 tipi di cultura.

*Altro:* potrebbe essere organizzato in modo tale da considerare maggiormente gli assunti piuttosto che le credenze.

### 5. Hospital Culture Questionnaire

*Riferimenti chiave:* Sieveking *et al.* (1993).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 50.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scale a 5 punti più l'opzione «non saprei».

*Misura:* opinioni dei lavoratori.

*Fattori empirici:* 8.

*Utilizzo:* utilizzato in 10 ospedali privati in Inghilterra.

*Dimensioni della cultura:* 8: supervisione, attitudini del lavoratore, importanza del ruolo, immagine dell'ospedale, competitività, benefici per lo staff, coesione, capacità lavorativa.

*Utilizzo in ambito sanitario:* utilizzato in 10 ospedali privati in Inghilterra.

*Validità:* non chiara.

*Affidabilità:* le scale derivano da un'analisi fattoriale svolta su 86 items originali somministrati due volte sugli stessi 10 ospedali con un intervallo di 2 anni. Il coefficiente alfa per gli 8 fattori varia tra 0,61 e 0,93.

*Punti di forza:* è stato sviluppato per l'uso in ambito sanitario.

*Limiti:* Sviluppato per il settore privato bisognerebbe applicarlo nel settore pubblico, ma è coperto da copyright.

*Altro:* non è utilizzabile nel settore pubblico, a parte alcuni fattori.

### 6. Nursing Unit Cultural Assessment Tool (NUCAT 2)

*Riferimenti chiave:* Coeling, Simms (1993); Rizzo, Gilman, Mersmann (1994); Goodridge, Hack (1996); Sego (1997).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 50.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scale Likert a 4 e 6 punti, i rispondenti valutano i comportamenti che loro preferiscono confrontandoli con quelli che, secondo loro, normalmente vengono messi in atto nella loro unità.

*Misura:* i comportamenti preferiti dai singoli soggetti; i comportamenti preferiti dal gruppo.

*Fattori empirici:* non chiari.

*Utilizzo:* gruppi di infermieri.

*Dimensioni della cultura:* comportamenti preferiti.

*Utilizzo in ambito sanitario:* gruppi di infermieri.

*Validità:* la validità del costrutto è stata stabilita attraverso una serie di studi qualitativi e quantitativi.

*Affidabilità:* non riportata.

*Punti di forza:* specifico per gruppi di lavoro a livello di unità nel settore sanitario.

*Limiti:* manca o sviluppo di sottoscale; le risposte tendono a confermare le politiche ufficiali.

*Altro:* NUCAT 2 è stato sviluppato da Simms e colleghi presso l'istituto di Scienze infermieristiche del Michigan. Identifica i seguenti comportamenti:

- norme culturali importanti per un gruppo di lavoro;
- norme culturali riguardo chi nel gruppo ha differenti opinioni o comportamenti che causano conflitti;
- comportamenti culturali che il gruppo vorrebbe cambiare;
- differenze culturali tra le unità.

Oltre a misurare i comportamenti, questo questionario tende anche a misurare la variabilità di comportamenti all'interno della stessa unità. Simms afferma che la variabilità fornisce un'indicazione circa la «forza» di un comportamento.

### 7. Practice Culture Questionnaire (PCQ)

*Riferimenti chiave:* Stevenson (2000).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 25.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scale a 4 punti, non un'opzione «non saprei».

*Misura:* attitudine alla direzione clinica.

*Fattori empirici:* non chiari.

*Utilizzo:* sanità pubblica inglese, unità di primo intervento.

*Dimensioni della cultura:* attitudini alla direzione clinica.

*Utilizzo in ambito sanitario:* utilizzo guidato su 40 unità di primo intervento.

*Validità:* ancora da verificare.

*Affidabilità:* testata.

*Punti di forza:* specifico per la direzione clinica.

*Limiti:* specifico per la direzione clinica. Collezione dati su opinioni, non su assunti di base.

*Altro:* confonde le attitudini pratiche alla direzione clinica con la cultura pratica.

### 8. Mackenzie's Culture Survey

*Riferimenti chiave:* Mckenzie (1995).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 76.

*Caratteristiche delle scale di misura:* i rispondenti indicano tutte le affermazioni che ritengono siano vicine alla loro organizzazione.

*Misura:* cultura organizzativa.

*Fattori empirici:* non noti.

*Utilizzo:* sanità pubblica inglese.

*Dimensioni della cultura:* 1) incarichi dei lavoratori, 2) attitudini e credenze riguardo l'innovazione, 3) attitudini al cambiamento, 4) stili riguardo la risoluzione dei conflitti, 5) stili di direzione, 6) confidenza con la leadership, 7) apertura e fiducia, 8) lavoro di gruppo e cooperazione, 9) orientamento all'azione, 10) orientamento verso le risorse umane, 11) orientamento al cliente, 12) direzione organizzativa.

*Utilizzo in ambito sanitario:* sanità pubblica inglese.

*Validità:* sconosciuta.

*Affidabilità:* sconosciuta.

*Punti di forza:*

*Limiti:* non testato.

*Altro:* non è chiaro come siano stati sviluppati gli item.

### 9. Survey of Organizational Culture (SOC)

*Riferimenti chiave:* Tucker (1990).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 55.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scale a 5 punti.

*Misura:* cultura organizzativa.

*Fattori empirici:* non chiari.

*Utilizzo:* testato su 1200 lavoratori in 10 organizzazioni statunitensi, inclusi 3 ospedali.

*Dimensioni della cultura:* 1) orientamento verso i clienti, 2) orientamento verso i dipendenti, 3) congruenza tra i dipendenti, 4) impatto della missione, 5) profondità-maturità manageriale, 6) processi decisionali-autonomia, 7) comunicazione-apertura, 8) scale umane, 9) incentivi-motivazione, 10) cooperazione vs. competizione, 11) congruenza organizzativa, 12) performance sotto pressione, 13) teoria S-teoria T.

*Utilizzo in ambito sanitario:* delle 10 organizzazioni statunitensi, 3 erano ospedali.

*Validità:* in tutte le 13 scale, la varianza tra le organizzazioni era significativamente alta, mentre quella interna all'organizzazione non lo era.

*Affidabilità:* i risultati dell'alfa mediano per le 13 scale variavano tra 0,62 e 0,90.

*Punti di forza:* sviluppato sulla basi di studi qualitativi.

*Limiti:* sviluppato negli Stati Uniti e solo per livelli dirigenziali alti.

B. Strumenti potenzialmente utilizzabili per la misurazione della Cultura Organizzativa in ambito sanitario

### 10. Corporate Culture Questionnaire

*Riferimenti chiave:* Walzer, Simon, Davis (1996).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 126 0 69.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scale a 5 punti da «concordo fortemente» a «non sono assolutamente d'accordo».

*Misura:* cultura organizzativa.

*Fattori empirici:* 21.

*Utilizzo:* testato su 1200 lavoratori in 10 organizzazioni statunitensi, inclusi 3 ospedali.

*Dimensioni della cultura:* 1) orientamento verso i clienti, 2) orientamento verso i dipendenti, 3) congruenza tra i dipendenti, 4) impatto della missione, 5) profondità-maturità manageriale, 6) processi decisionali-autonomia, 7) comunicazione-apertura, 8) scale umane, 9) incentivi-motivazione, 10) cooperazione vs. competizione, 11) congruenza organizzativa, 12) performance sotto pressione, 13) teoria S-teoria T.

*Utilizzo in ambito sanitario:* delle 10 organizzazioni statunitensi, 3 erano ospedali.

*Validità:* in tutte le 13 scale, la varianza tra le organizzazioni era significativamente alta, mentre quella interna all'organizzazione non lo era.

*Affidabilità:* i risultati dell'alfa mediano per le 13 scale variavano tra 0,62 e 0,90.

*Punti di forza:* sviluppato sulla basi di studi qualitativi.

*Limiti:* sviluppato negli Stati Uniti e solo per livelli dirigenziali alti.

### 11. Hofstede's Organizational Culture Questionnaire

*Riferimenti chiave:* Hofstede et al. (1990).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 135.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scale a 5 punti.

*Misura:* pratiche (simboli, eroi, rituali) e valori.

*Fattori empirici:* si basa su tre fattori riguardanti i valori: bisogno di sicurezza, importanza del lavoro e bisogno di autorità, e 6 fattori correlati alle pratiche: le pratiche potranno essere orientate al processo vs. risultati, ai lavoratori vs. compito, parrocchiale vs. professionale, sistema aperto vs. chiuso, perdita del controllo vs. mantenimento del controllo, normativo vs. pragmatico.

*Utilizzo:* è stato sviluppato in 20 unità facenti parte di 10 differenti organizzazioni: 5 in Danimarca, 5 nei Paesi Bassi; le organizzazioni includevano compagnie manifatturiere private, compagnie private di servizi e istituzioni pubbliche (telecomunicazioni e polizia).

*Dimensioni della cultura:* simboli, eroi, rituali (indicati come pratiche) e valori.

*Utilizzo in ambito sanitario:* non noto.

*Validità:* si veda Hofstede *et al.* (1990).

*Affidabilità:* si veda Hofstede *et al.* (1990).

*Punti di forza:* si tratta di uno strumento sviluppato con molta attenzione.

*Limiti:* non sembra abbia riscosso molto successo, è stato poco utilizzato.

*Altro:* la descrizione dello sviluppo dello strumento è forse eccessivamente densa.

## 12. Organizational Culture Survey

*Riferimenti chiave:* Glaser, Zamanou, Hacker (1987).

*Strumento quantitativo/qualitativo:* quantitativo.

*Numero di item:* 31.

*Caratteristiche delle scale di misura:* scale a 5 punti.

*Misura:* cultura organizzativa.

*Fattori empirici:* individua 6 fattori empirici: *lavoro di gruppo e conflitto, clima e morale, flusso di informazioni, coinvolgimento, supervisione, incontri.*

*Utilizzo:* il lavoro di sviluppo dello strumento è stato condotto in una fabbrica di prodotti in legno, in una compagnia manifatturiera privata ed in una agenzia governativa, tutte sita negli Stati Uniti. Lo studio effettivo è stato condotto con 195 impiegati governativi appartenenti ad un dipartimento di sesta divisione negli Stati Uniti.

*Dimensioni della cultura:* sono le medesime dei fattori empirici.

*Utilizzo in ambito sanitario:* non noto.

*Validità:* i risultati dell'alfa di Cronbach per fattori empirici variano tra 0,82 e 0,91.

*Affidabilità:* è stata positivamente testata con procedimenti statistici di test-retest. Le differenze rilevate tra le scale sono risultate essere non significative, a parte che nel caso della scala riguardante il lavoro di gruppo/conflitto.

*Punti di forza:* si tratta di uno strumento sviluppato con molta attenzione.

*Limiti:* non è stato applicato in ambito sanitario. Non analizza gli assunti di base. Riguarda più il clima che la cultura.

## 7. Appendice 2

### Stili culturali

Considerando le tipologie presentate nei questionari elencati in Appendice 1, è possibile indicare 3 gruppi di «stili di cultura», all'interno dei quali si trovano le principali categorizzazioni avanzate.

*Stili costruttivi:* gli stili di tipo «costruttivo» tendono ad enfatizzare la soddisfazione dei bisogni dei membri dell'organizzazione e li incoraggiano ad interagire con le persone e ad avvicinarsi ai compiti in modi che li favoriscano soddisfacendo i loro bisogni.

<b>1. Cultura del conseguimento dell'impresa.</b>	L'organizzazione agisce per il meglio e valorizza quei membri che stabiliscono e realizzano i loro propri obiettivi. Ci si aspetta che i membri fissino obiettivi che costituiscano una sfida, ma che siano comunque realistici, che stabiliscano piani per raggiungere questi obiettivi, e che li seguano con entusiasmo.
<b>2. Cultura della realizzazione di sé.</b>	Si tratta di quelle organizzazioni che valorizzano la creatività, la qualità piuttosto che la quantità, e sia l'adempimento dei compiti che la crescita personale. I membri sono incoraggiati ad appassionarsi al loro lavoro, a sviluppare se stessi e a prendere parte in nuove ed interessanti attività.
<b>3. Cultura umanistico-incoraggiante.</b>	Si tratta di quelle organizzazioni che sono gestite in modo partecipativo e da porre al centro la persona. Ci si aspetta che i membri supportino l'attività organizzativa, che siano costruttivi ed aperti e disposti ad influenzarsi l'un l'altro.
<b>4. Cultura affiliativa.</b>	Si riscontra in quelle organizzazioni che danno priorità alle relazioni interpersonali costruttive. Ci si aspetta che i membri siano amichevoli, aperti e sensibili alla soddisfazione del proprio gruppo di lavoro.

*Stili passivo/difensivi:* questo tipo di stili di cultura tendono a promuovere il bisogno di sicurezza dei membri e implicitamente richiedono loro di interagire con le persone in modo da proteggere se stessi, soddisfacendo così il loro bisogno di sicurezza.

<b>1. Cultura dell'approvazione.</b>	Si tratta di organizzazioni in cui i conflitti sono evitati e le relazioni interpersonali risultano essere compiacenti – in pratica superficiali. I membri sentono che dovrebbero concordare, cercare di attere l'approvazione e piacere agli altri.
<b>2. Cultura convenzionale.</b>	Si riscontra in organizzazioni conservatrici, tradizionaliste e controllate burocraticamente. Ci si aspetta che i membri si conformino, seguano i ruoli, e facciano una buona impressione.
<b>3. Cultura dipendente.</b>	Si riscontra in organizzazioni controllate gerarchicamente e non partecipative. La centralizzazione dei processi decisionali in queste organizzazioni, fa sì che i soggetti facciano esclusivamente quello che gli viene esplicitamente richiesto di fare e che demandino qualunque decisione ai superiori.
<b>4. Cultura della fuga.</b>	Si riscontra in quelle organizzazioni che mancano di sottolineare i successi, tantomeno di punire gli errori. Questo sistema di controllo negativo autorizza i membri a scaricare le responsabilità sugli altri e evita ogni possibilità di essere richiamato per i propri errori.

*Stili aggressivo/difensivi:* questo tipo di stili di cultura promuove i bisogni di sicurezza dei membri e richiede loro di affrontare i compiti in modo energico così da proteggere il loro status e la loro posizione.

<b>1. Cultura oppositiva.</b>	Si rileva in organizzazioni in cui prevale il confronto e atteggiamenti negativi vengono ricompensati. I membri ottengono <i>status</i> e influenza con atteggiamenti critici e opponendosi di continuo alle idee degli altri.
<b>2. Cultura di potere.</b>	Si tratta di organizzazioni strutturate in modo non partecipativo sulla base dell'autorità inerente la posizione dei singoli soggetti membri. I membri credono che saranno ricompensati per aver ridotto le spese, controllato i subordinati e, contemporaneamente, aver risposto alle richieste dei superiori.
<b>3. Cultura competitiva.</b>	Si dà valore alla vittoria e i membri sono premiati per la competitività interna. I membri operano basandosi su di uno schema «vinci-perdi» e credono di dover lavorare contro (e non con) i loro pari, per essere notati.
<b>4. Cultura perfezionista.</b>	Si rileva in organizzazioni in cui vengono valorizzati perfezionismo, persistenza e lavoro duro. I membri sentono di dover evitare gli errori, prendere nota di tutto e lavorare a lungo per ottenere obiettivi strettamente definiti.

## 8. Appendice 3

I tredici fattori indipendenti del *Majer D'Amato Organizational Questionnaire (M\_DOQ)* (D'Amato, Majer, 2001).

<b>1. Team: coesione di gruppo.</b>	Insieme dei comportamenti espressi sul lavoro che indicano disponibilità nel <i>team</i> a collaborare, fornire informazioni, supporto e <i>know-how</i> .
<b>2. Leadership: relazioni e comunicazioni con i superiori.</b>	Percezioni relative allo stile di comando dei superiori. Alti punteggi indicano che i responsabili esercitano una <i>leadership</i> di tipo democratico, che si concretizza in un ricco scambio di informazioni e comunicazioni che espletano la loro funzione in modo poco direttivo, partecipativo e non inquisitorio.
<b>3. Job involvement: coinvolgimento nel lavoro e nell'organizzazione.</b>	Analizza i vissuti relativi all'investimento energetico ed emozionale del singolo nel lavoro e nei confronti dell'azienda di appartenenza e il sentimento di adeguatezza.
<b>4. Autonomia: autonomia e responsabilità nell'organizzazione del lavoro.</b>	Percezioni relative all'assunzione di responsabilità, alla sensazione di poter svolgere il proprio lavoro in maniera autonoma, di non dover sottostare a controlli riguardo alle decisioni, di conoscere il proprio campo di intervento e di poter organizzare il lavoro decidendo tempi e modalità operative.

<b>5. Libertà: libertà di manifestare i propri sentimenti e le proprie idee.</b>	Libertà di esprimere pubblicamente, sia nel gruppo dei colleghi sia in presenza dei superiori e di altri componenti dell'organizzazione, i propri sentimenti, le proprie emozioni e le proprie opinioni nei confronti dell'azienda e del suo modo di essere gestita.
<b>6. Coerenza: coerenza fra orientamenti strategici e loro declinazione operativa.</b>	Valuta le percezioni relative alla coerenza e all'efficacia del funzionamento dell'azienda con riferimento alla coerenza del rapporto tra definizione degli obiettivi, presa di decisione, visione a lungo termine e la loro declinazione operativa in piani di carriera, attività di formazione e sviluppo.
<b>7. Dinamismo: vitalità organizzativa e propensione all'innovazione.</b>	Indaga le percezioni in merito al dinamismo e al cambiamento organizzativo e in particolare alla velocità con cui si declinano le scelte operate. Fornisce la stima della sensazione che vengano incoraggiate la produzione di idee e soluzioni di tipo innovativo tanto da rendere orgogliose le persone che in essa operano.
<b>8. Job description: chiarezza dei ruoli e dei compiti.</b>	Percezioni relative alla misura in cui i dipendenti conoscono la portata del loro ruolo e le attese dell'organizzazione.
<b>9. Equità: sensibilità sociale e sentimento di imparzialità.</b>	Valuta i vissuti relativi all'esistenza di una equanimità e di un sentimento di giustizia riguardante i sistemi di valutazione (remunerazione, promozione, premi, gratificazioni).
<b>10. Sviluppo: apertura al progresso sociale e personale.</b>	Atteggiamento e azioni che l'azienda mette in atto per favorire il progresso personale e lo sviluppo organizzativo. Le organizzazioni che ottengono punteggi elevati sono descritte come socialmente avanzate.
<b>11. Comunicazione: disponibilità e chiarezza nella diffusione delle informazioni.</b>	Percezioni relative alla diffusione dell'informazione, sia essa verso l'alto o verso il basso, a verificare se si effettua apertamente, facilmente, liberamente, o se vengono posti ostacoli da parte dell'organizzazione o di chi in essa occupa posizioni nodali nelle reti informative.
<b>12. Enviroment: ambiente fisico e psicologico.</b>	Rileva i vissuti relativi al contesto fisico e psicologico e comprende tutto ciò che può determinare la qualità della vita dei dipendenti e generare sentimenti di sicurezza e benessere psico-fisico o, al contrario, di disagio, insicurezza, sgradevolezza, incomprendimento.
<b>13. Incentivazione: riconoscimento dei meriti e stimolo allo sviluppo professionale.</b>	Percezioni relative a come, all'interno dell'organizzazione, le persone sono valutate, sia dal punto di vista del riconoscimento dei meriti personali, sia dello spazio e delle opportunità di crescita professionale.

**Rivista aperta a contributi**

Mecosan, la cui redazione è curata dal CERGAS, Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria, è una rivista aperta al contributo di chiunque desideri offrire testimonianze, opinioni, notizie e resoconti di studi e ricerche che abbiano attinenza con i temi dell'economia e della gestione manageriale delle aziende e dei sistemi sanitari, che abbiano il requisito dell'originalità e siano volti a privilegiare il valore dell'innovazione.

La lingua ammessa è l'italiano.

**Condizioni essenziali per la considerazione dei manoscritti, l'ammissione al referaggio e la pubblicazione**

La pubblicazione di contributi su *Mecosan* avviene sulla base della seguente procedura:

1. I contributi devono essere inviati alla Segreteria in formato word completo di tabelle, figure, note, bibliografia e rispondenti alle norme redazionali. È richiesta l'indicazione di un autore di riferimento, al quale saranno trasmesse tutte le comunicazioni successive.
2. I contributi sono sottoposti al vaglio redazionale che, accertatane la conformità con lo scopo della rivista e i requisiti richiesti, li invia in forma anonima a due dei referee e contestualmente richiede l'impegno da parte degli Autori a non proporre il contributo per altre pubblicazioni per tutta la durata del processo.
3. Le osservazioni dei referee vengono inviate in forma anonima agli Autori con la richiesta delle revisioni indicate.
4. La nuova stesura, viene nuovamente sottoposta agli stessi referee per un giudizio definitivo (o eventuale richiesta di ulteriore modifica). La responsabilità finale della pubblicazione è in capo all'Editor in Chief supportato dall'Editorial Board.
5. Ottenuta la valutazione definitiva, l'articolo viene accettato per la pubblicazione.

Gli autori sono invitati a rispettare le richieste relative alla forma e allo stile per minimizzare ritardi e necessità di revisione. Inoltre, allo scopo di garantirne l'anonimato nel processo di referaggio, gli autori stessi devono evitare ogni riferimento che ne possa consentire l'individuazione.

**Invio dei contributi**

I contributi devono essere inviati a:

**Redazione Mecosan**

Università L. Bocconi, CERGAS - Via Röntgen, 1 - 20136 Milano

E-mail: mecosan@uni-bocconi.it

**Formato e stile**

Carattere: times new roman 12

La prima pagina dovrà contenere: 1) il titolo che non superi le novanta battute, 2) i nomi degli autori, 3) i loro titoli e le istituzioni di appartenenza, 4) l'indicazione dell'autore che curerà la corrispondenza e il suo indirizzo completo, 5) eventuali ringraziamenti.

Nella seconda pagina compariranno l'abstract in inglese e italiano (massimo 120 parole), le parole chiave (in italiano e inglese) e il Sommario che deve essere breve ed indicare solo il primo livello dei paragrafi, preceduti da numeri arabi seguiti dal punto. (Esempio: SOMMARIO: 1. Introduzione - 2. Parte prima - 3. Parte seconda - 4. Conclusioni - 5. Appendici).

Si richiede uno stile lineare e scorrevole e il testo inviato deve essere già stato sottoposto al controllo ortografico. È raccomandato l'utilizzo della forma impersonale.

**Titoli dei paragrafi**

Preceduti dai numeri arabi seguiti dal punto. È previsto un solo livello di sottoparagrafi. Altre partizioni saranno segnalate da un solo titolo privo di numerazione e in corsivo.

Esempio: **1. La programmazione nelle aziende**

1.1. Gli attori del processo

*Il ruolo della direzione amministrativa*

**Lunghezza articoli**

Indicativamente i saggi dovranno essere tra le cinquemila e le diecimila parole, per le altre sezioni si consiglia un testo di circa settemila parole.

**Tabelle, grafici e figure**

Devono essere richiamati nel corso degli articoli con riferimenti puntuali e forniti in stampa separata dal testo e in un file diverso con un titolo. Si ricorda agli autori che Mecosan è una rivista in bianco e nero, dunque non saranno accettati articoli che contengono figure a colori. Le rappresentazioni grafiche saranno accettate a condizione che siano accompagnate da tabelle numeriche riportanti i dati di riferimento.

**Note**

Con richiami numerici. Se ne consiglia la brevità ed è preferibile che non vi compaiano lunghe ed eccessive citazioni o riferimenti bibliografici.

**Riferimenti bibliografici**

Si devono effettuare con il sistema autore-data (e non con i numeri progressivi) nel corpo del testo o in nota secondo la seguente forma: (Borgonovi, 2000). Le indicazioni corrispondenti si devono riportare alla fine dell'articolo nella bibliografia, dopo le note, in ordine alfabetico, secondo il seguente esempio:

**Monografie**

BORGONOV E. (2000), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

**Pubblicazioni con più autori**

BRUNS W.J., KAPLAN R.S. (a cura di) (1987), *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, Harvard Business School Press, Boston.

**Saggi in pubblicazioni**

BORGONOV E. (1990), «Il controllo economico nelle aziende con processi ad elevata autonomia professionale», in Elio Borgonovi (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Milano, Egea.

**Articoli in riviste**

PILATI G., SPAZZAPAN D., MARIOTTO A. (2003), «Introduzione del Balanced Scorecard nell'Azienda sanitaria Isontina», *Mecosan Management ed economia sanitaria*, 12(48), pp. 119-135.

**Rapporti/Atti**

OECD (1999), *Principle of corporate Governance*, OECD, Paris.

**Non pubblicati**

ZITO A. (1994), «Epistemic communities in European policy-making», Ph.D. dissertation, Department of Political Science, University of Pittsburgh.

Per citazioni multiple dello stesso autore e nello stesso anno, far seguire a, b, c, ecc. all'anno.

I testi non citati nell'articolo che eventualmente si vorranno segnalare dovranno essere inseriti in una **bibliografia separata**.