

Identità e immagine organizzativa negli Istituti CNR del Piemonte

[Organizational identity and corporate image of the National Council of Researches (CNR) in Piedmont-Italy]

Paolo Enria

Agosto 2000

Abstract

Nowadays, the differentiation of the corporate image is one of the most important goals in business. The aim of this work is to introduce a sequence of actions suitable for building a powerful organizational image.

At the first step, we study identity in organizations through a research for the Italian CNR (National Council of Researches). In fact, we note that managing the cultural identity is useful to combine the two aspects of the organizational communication: the internal and the external.

Through the analysis of the main theories of the image and the organizational identity, we also introduce a new communicational pattern up to date and ready to be tested.

Keywords: corporate image, organizational identity, cultural identity, social identity, communication.

WORKING PAPER CERIS-CNR
Anno 2, N° 12 – 2000
Autorizzazione del tribunale di Torino
N. 2681 del 28 marzo 1977

Direttore Responsabile
Secondo Rolfo

Direzione e Redazione
Ceris-Cnr
Via Avogadro, 8
10121 Torino, Italy
Tel. +39 011 5601.111
Fax +39 011 562.6058
E-mail *segreteria@ceris.cnr.it*

Segreteria di redazione
Maria Zittino

Distribuzione
Spedizione gratuita

Fotocomposizione e impaginazione
In proprio

Stampa
In proprio

Finito di stampare nel mese di novembre 2000

Copyright © 2000 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s)
and quoting the source.

Private edition

INDICE

1. Identità e immagine: le due facce di una stessa medaglia	8
<i>1.1. Identificazione o differenziazione?.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2. L'identificazione con l'organizzazione</i>	<i>11</i>
2. Un modello che parta dall'identità organizzativa	13
3. La ricerca.....	16
3.1. Il problema	16
3.2. <i>La costruzione del concetto di identità organizzativa</i>	<i>18</i>
3.2.1. La cultura organizzativa.....	18
3.2.2. La mission organizzativa.....	20
3.2.3. Distintività, prestigio ed outgroup.....	21
3.2.4. Competitività interna, qualità e frequenza delle interazioni, bisogni soddisfatti.....	21
3.2.5. Il commitment	22
3.2.6. La percezione dell'identità organizzativa e dell'immagine esterna.....	23
4. Il questionario.....	25
4.1. <i>La costruzione del questionario</i>	<i>25</i>
4.2. <i>La somministrazione del questionario</i>	<i>26</i>
4.3. <i>Il campione.....</i>	<i>27</i>
5. Internalizzazione della cultura organizzativa.....	29
6. L'identificazione con l'organizzazione	35
7. L'identità organizzativa del CNR.....	39
7.1. <i>La costruzione delle politiche comunicative del CNR.....</i>	<i>42</i>
Appendice	47
Bibliografia di riferimento	52

Introduzione

Il presente lavoro propone un modello per la costruzione dell'immagine e delle politiche comunicative di un ente pubblico di ricerca quale il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), partendo dall'analisi del concetto di identità organizzativa.

È di fondamentale importanza, infatti, ancorare la costruzione dell'immagine organizzativa e delle politiche comunicative ai valori centrali, distintivi e duraturi dell'organizzazione stessa.

A livello interno, le organizzazioni adottano politiche comunicative reiterate, che non hanno un reale *feedback* e non si occupano della corretta ricezione dei contenuti da parte del "pubblico interno" (Di Raco, 1997): si pensa che "fare comunicazione interna" sia emettere messaggi il più chiari possibili, senza verificarne l'efficacia e l'efficienza sul fruitore.

Nel caso del CNR tale aspetto pare ancora più rilevante, vista la dispersione sul territorio degli oltre trecento Istituti di ricerca, che lo compongono, e le differenti aree scientifiche trattate¹.

A livello esterno, l'omogeneizzazione dei gusti (Meyrowitz, 1993) porta le organizzazioni a non rischiare l'applicazione di modelli comunicativi che sovvertono gli standard accettati dal pubblico, causando l'omologazione dei messaggi.

Il presente studio è fra i primi svolti nell'ambito pubblico della ricerca in Italia ad occuparsi di immagine e di politiche comunicative e, per questo motivo, è di estremo interesse analizzare i risultati della ricerca alla luce del mutato contesto sociale ed economico, che mette sempre più in risalto l'importanza della trasmissione di informazioni legate all'immagine e all'identità organizzativa.

Oltre che un valido stimolo per la costruzione dei messaggi, l'interazione fra identità e immagine deve essere considerata portatrice di maggiore efficacia all'atto comunicativo: unendo le caratteristiche interne dell'organizzazione al profilo esterno (Marziliano, 1999) che essa dà di sé, si intende rafforzare l'impatto comunicativo rivolto sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione.

La ricerca ha coinvolto nove Istituti piemontesi del CNR, dimostrando l'interesse dell'ente, e del CERIS-CNR in particolare, riguardo alle tematiche comunicative e alla costruzione dell'immagine. È, infatti, necessario attuare uno svecchiamento delle

¹ Si ricorda che il Consiglio Nazionale delle Ricerche è il maggior ente pubblico di ricerca italiano, con 7.484 dipendenti (3.635 ricercatori, 2.897 collaboratori tecnici e 1.022 amministrativi) in attività al 31/12/98 (CNR, 1999) e che ricopre l'intero territorio nazionale con 18 aree di ricerca (Bari, Bologna, Cagliari, Catania, Cosenza, Firenze, Genova, Lecce, Milano, Napoli, Padova, Palermo, Pisa, Potenza, Roma [2], Sassari e Torino).

politiche comunicative dell'ente, aumentandone l'impatto sia a livello nazionale che internazionale, oltre che al di fuori di un ambito strettamente scientifico.

Si ritiene, infatti, che coordinare e basare le politiche comunicative sull'identità organizzativa, così come emersa dalla presente ricerca, aumenti la forza comunicativa dei messaggi emessi dall'organizzazione, senza per questo tralasciare i valori dell'identità e della cultura organizzativa dei singoli Istituti.

1. **Identità e immagine: le due facce di una stessa medaglia**

Lo scopo della presente ricerca è lo studio dell'identità organizzativa come punto di partenza per la costruzione dell'immagine e delle politiche comunicative nelle organizzazioni.

La costruzione dell'immagine esterna di un'azienda, o di un ente pubblico come nel presente caso, non può prescindere dalla conoscenza e dal controllo delle variabili che compongono l'identità interna, che si può definire **identità organizzativa**, e non può omettere il corretto coordinamento delle attività comunicative, sia rivolte verso l'esterno che verso l'interno, mantenendo intatto il potere di efficacia della comunicazione stessa.

È necessario, infatti, creare una corretta politica comunicativa sulla base dei valori condivisi sia dai dipendenti che dal *management*: ogni atto comunicativo deve essere portatore di valore aggiunto per l'azienda ed è possibile considerare superflua la costruzione di un'immagine esterna che non sia immediatamente riscontrabile nei valori essenziali dell'organizzazione stessa.

L'origine della distinzione fra identità e immagine deve essere ricercata in ambito accademico. L'**identità organizzativa** viene sviluppata principalmente dagli studiosi di psicologia sociale per indirizzare il comportamento dei *manager* ed orientare il sistema di credenze e di valori in ambito organizzativo.

Viceversa, il concetto di **immagine organizzativa** viene introdotto originariamente dagli studi dei grafici pubblicitari, che vedono la necessità di sviluppare un'immagine visiva dell'organizzazione orientata all'esterno dell'impresa, verso gli osservatori e i possibili acquirenti (Olins, 1989).

L'identità, inoltre, attiene sia ai confini interni che allo sviluppo esterno all'organizzazione stessa. Complessivamente, il concetto di identità partecipa sia dell'identificazione interna dei propri dipendenti che della differenziazione esterna che i dipendenti percepiscono.

Così come l'identità organizzativa definisce la relazione fra i dipendenti e l'organizzazione (Ashforth e Meal, 1989), l'immagine organizzativa si riferisce all'idea

centrale di organizzazione (Olins, 1989) e alla percezione di essa da parte degli individui che la costituiscono.

L'immagine è stata anche definita "auto-rappresentazione esterna ed interna, pianificata strategicamente e applicata operativamente" dall'organizzazione (Birkigt e Stadler, 1986), dove per **auto-rappresentazione** (*self-representation*) dell'organizzazione si intendono i comportamenti degli individui, la comunicazione e il simbolismo che da essa scaturiscono (Van Riel, 1995).

Per meglio chiarire quanto sin qui esposto si introduce una rappresentazione grafica proposta da Rindova e Schultz (1998, in Whetten e Godfrey).

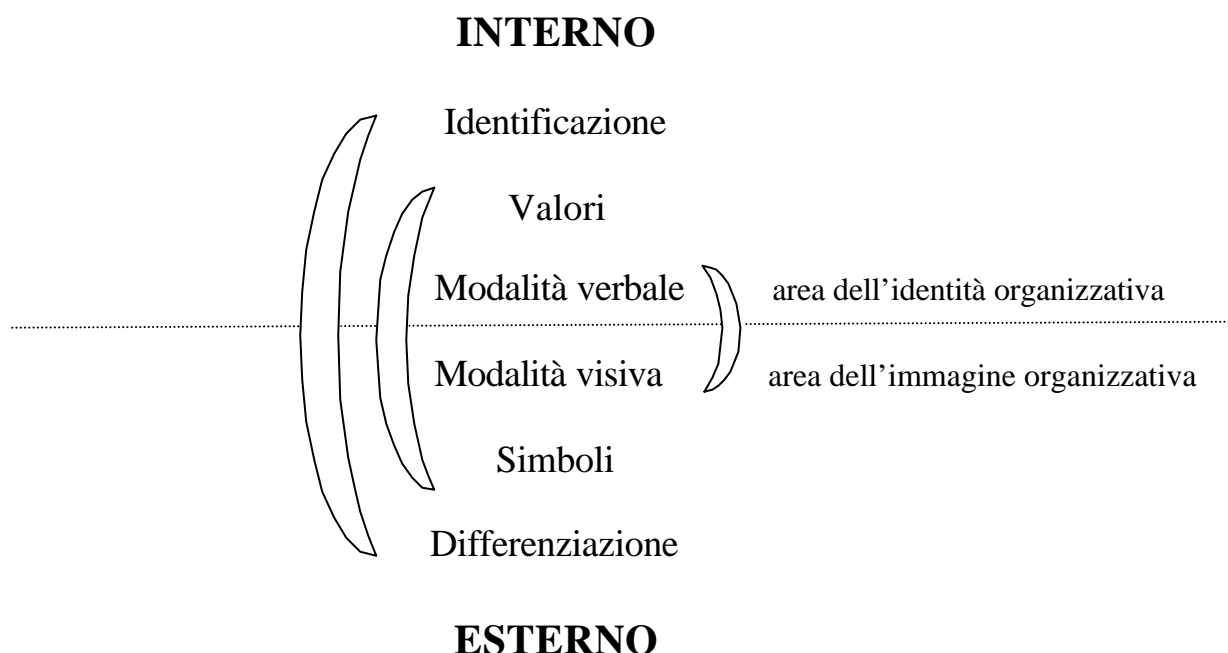


Figura tratta da Rindova e Schultz (in Whetten e Godfrey, 1998).

La figura mostra come l'identità e l'immagine organizzativa siano da considerarsi un sistema correlato di simboli e valori espressi sia verbalmente che visualmente dall'organizzazione. Tale processo crea, infatti, una netta differenziazione dell'impresa sia all'interno che all'esterno dei suoi confini: ciò che si può definire complessivamente

come **identità organizzativa**, peculiare di ogni organizzazione presa in esame, viene dunque a manifestarsi come sommatoria degli aspetti interni-verbali ed esterni-visuali dell'organizzazione. Una dialettica, in definitiva, fra identificazione interna e differenziazione con l'esterno.

1.1. Identificazione o differenziazione?

Questi due approcci all'identità organizzativa non si riferiscono semplicemente a due differenti livelli di manifestazione (interno ed esterno), ma sono altresì differenti nella loro applicazione pratica.

L'identità organizzativa si focalizza internamente sui valori percepiti dai membri dell'organizzazione; mentre l'immagine organizzativa si focalizza esternamente, nella percezione che il mercato ha dell'organizzazione.

Da questi due differenti approcci, scaturiscono differenti forme espressive, azioni e strumenti utilizzati dal *management*.

L'identità organizzativa crea un senso di **identificazione** dei membri con l'organizzazione. Il grado di identificazione dei membri con l'organizzazione dipende dall'attrattiva dell'identità organizzativa percepita (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994), dall'accordo fra le rappresentazioni simboliche individuali e l'identità organizzativa, dalla distintività percepita dell'identità organizzativa. L'identificazione dei membri con un'organizzazione si collega al *commitment* e si traduce conseguentemente in azioni.

L'immagine organizzativa crea, invece, un coinvolgimento emozionale con l'organizzazione che si traduce nell'impulso all'acquisto e all'investimento del pubblico nei confronti dei prodotti e delle differenti manifestazioni sul mercato di un'organizzazione. Elementi di immagine organizzativa sono spesso parte del posizionamento stesso dell'impresa sul mercato. Essi costituiscono la "promessa" che il cliente percepisce dall'acquisto di un determinato prodotto e facilitano la formazione di una forte immagine dell'azienda sul mercato (*brand image*).

L'immagine organizzativa stimola il processo di formazione di una **differenziazione** dell'impresa sul mercato e produce la cosiddetta fidelizzazione della clientela ad una determinata marca o ad un insieme di manifestazioni dell'organizzazione.

La differenziazione si trasforma in distintività percepita all'interno dell'organizzazione, che può agire positivamente sul processo di identificazione dei suoi membri, questo perché l'immagine organizzativa esterna influenza notevolmente il processo di formazione dell'identità interna (Dutton e Dukerich, 1991; Fombrun, 1996).

Le immagini e i simboli che differenziano un'organizzazione sul mercato dipendono spesso dalla sua storia comunicativa, dalla sua cultura organizzativa e, in definitiva, dalla sua identità.

Pertanto, ciascuno dei due aspetti dell'identità organizzativa (identificazione interna ed immagine esterna) è strettamente correlato. Nonostante le differenze di espressione e di gestione, i due aspetti dell'identità organizzativa hanno il medesimo obiettivo: far presa sulla parte più profonda dell'individuo per creare un contatto emozionale e partecipativo con l'organizzazione; tenendo ben presente che questo tipo di contatto si manifesta in modi differenti per il membro interno all'organizzazione e per l'osservatore esterno.

1.2. L'identificazione con l'organizzazione

Gli studi sull'identificazione proposti da Massimo Bergami (1996; 1999) definiscono l'**identificazione con l'organizzazione** come il processo che permette ad un individuo di inserire un sentimento di affiliazione organizzativa nel proprio concetto di sé.

L'identificazione è dunque quantificabile, secondo l'autore, dall'intensità espressa nel grado di sovrapposizione tra l'identità dell'individuo e l'identità organizzativa.

Al fine di mantenere una positiva autostima, le persone tendono a identificarsi con maggiore intensità con le organizzazioni di cui percepiscono una positiva identità e una prestigiosa immagine esterna.

Quando un individuo percepisce positivamente l'identità della propria organizzazione tende a identificarsi con maggiore intensità, in quanto l'appartenenza a tale organizzazione aumenta la sua autostima.

Analogamente, anche una positiva percezione dell'immagine esterna, fortemente correlata con l'identità interna dell'organizzazione, porta l'individuo a identificarsi più intensamente. In questo caso, infatti, attraverso l'associazione di sé all'organizzazione, l'individuo percepisce un miglioramento della propria immagine pubblica.

Fra i primi autori ad applicare i concetti della *Social Identity Theory* in ambito organizzativo vi sono Ashforth e Meal (1989), essi propongono di considerare l'organizzazione come un gruppo umano con il quale i membri possano identificarsi, inserendo il proprio senso di appartenenza all'organizzazione nel concetto di sé.

Utilizzando la *Social Identity Theory* (Tajfel, 1982; Tajfel e Turner, 1985), Ashforth e Meal affermano che l'appartenenza ad un'organizzazione non è un fatto neutrale per l'autostima dell'individuo; infatti, l'appartenenza ad un'organizzazione, che

gode di una buona reputazione, incrementa l'autostima dell'individuo, che è così portato a partecipare del successo e dello *status* della stessa.

I fondamenti di Ashforth e Meal sono basati sui seguenti enunciati:

- I. l'identificazione con l'organizzazione è vista come un processo cognitivo e percettivo (non è necessariamente associata ad un comportamento specifico);
- II. identificarsi con un'organizzazione significa provare personalmente il suo successo o fallimento; spesso infatti l'identificazione è mantenuta anche in situazioni che comportano grosse perdite o sofferenze, benefici potenziali mancati, insuccessi ed anche aspettative insoddisfatte (Brown, 1989; Tajfel, 1982; Turner, 1981);
- III. l'identificazione con un gruppo si distingue dalla internalizzazione (Hogg e Turner, 1987) e si riferisce al concetto di sé in termine di categorie sociali, mentre l'internalizzazione riguarda l'incorporazione di valori, atteggiamenti e principi guida, nel concetto di sé;
- IV. l'identificazione con un gruppo è simile all'identificazione con una persona, in quanto ciascuno definisce in parte sé stesso secondo un referente sociale.

Per quanto riguarda il terzo punto, secondo Bergami (1996), è molto importante distinguere fra identificazione ed internalizzazione in quanto ci si può "sentire" membri di un'organizzazione senza per questo dividerne appieno i valori fondanti.

Anche se non è auspicabile la completa identificazione dell'individuo con i valori proposti dall'organizzazione, è necessario, a mio avviso, considerare i valori fondanti dell'organizzazione per giungere ad una completa definizione del processo di identificazione con l'organizzazione.

È, infatti, impensabile ipotizzare che la frequentazione di un determinato ambiente organizzativo o la semplice contestualizzazione dei processi comunicativi all'interno di tale ambiente non passi attraverso l'internalizzazione dei valori proposti all'interno dell'organizzazione.

Nella presente ricerca si inseriscono i valori e le norme dell'organizzazione come elementi che concorrono a formare il concetto di identità organizzativa, perché la cultura organizzativa è un elemento fondamentale dell'impresa, che deve essere considerato e valutato criticamente dagli individui che ne fanno parte.

2. Un modello che parta dall'identità organizzativa

Si intende ora sviluppare un tentativo di schematizzazione del processo di costruzione dell'immagine che parta dall'interno dell'organizzazione. È infatti utile, dal punto di vista organizzativo, realizzare un approccio che renda fondamentale la conoscenza dell'identità organizzativa come nucleo centrale del processo di costruzione dell'immagine (fig. 2.2).

In accordo con Rolando (1995, 1998) e Del Vecchio (2000), che vedono nella percezione dell'identità organizzativa il punto di partenza per qualsiasi processo comunicativo rivolto all'esterno ed all'interno delle organizzazioni, è necessario effettuare lo studio dell'identificazione degli individui con l'organizzazione per tracciare una sorta di "ritratto" che racchiuda in esso i caratteri principali dell'organizzazione, da cui far discendere le politiche comunicative.

I concetti di identità e immagine organizzativa presentano una forte complementarità, una relazione simbiotica che lega i due aspetti contrapposti della realtà organizzativa (esterno ed interno).

Più che una distinzione vera e propria fra i due concetti, si evidenzia una tendenza dell'uno (identità) a rivolgersi verso l'interno dell'organizzazione e dell'altro (immagine) a proiettarsi verso l'esterno: è possibile definire l'immagine come un ambasciatore accreditato ai pubblici esterni dall'organizzazione interna.

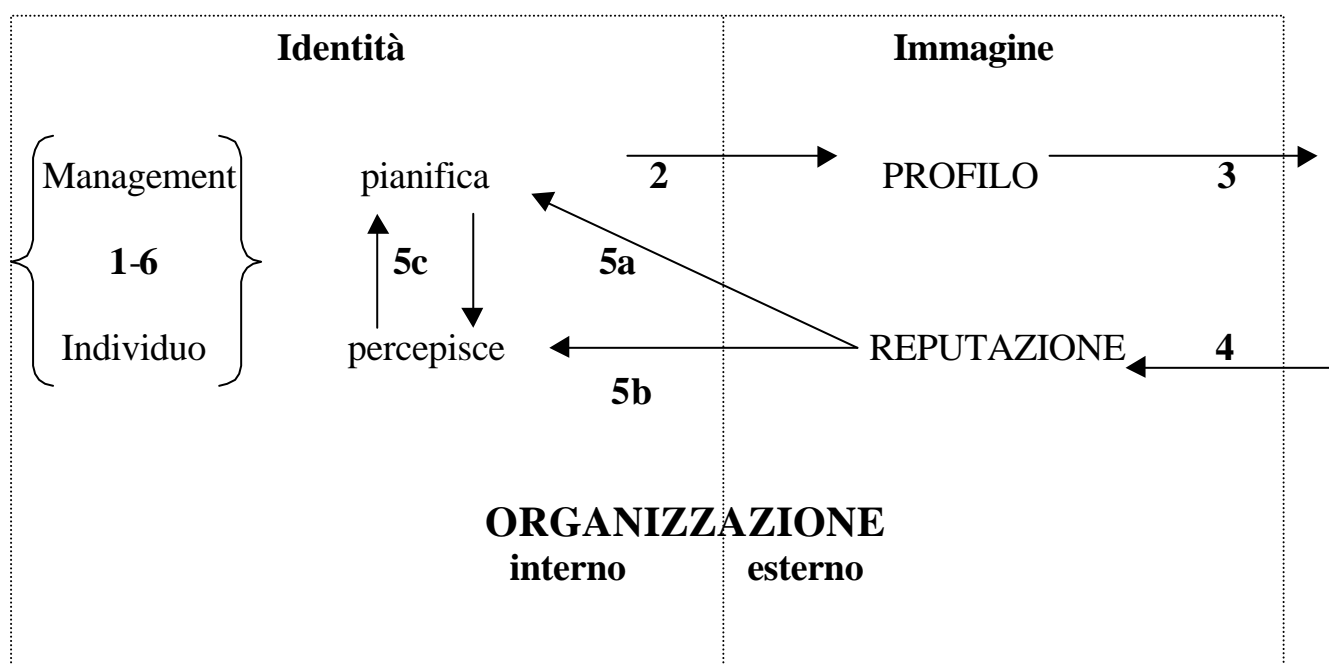


Figura 2.2

Inoltre, l'interno dell'organizzazione può essere definito come *conoscibile e strutturato*. Conoscibile in quanto l'organizzazione compie costantemente un'attività di pianificazione, attivazione e controllo della "realtà" che si costruisce al suo interno. Tale operazione non è da considerarsi come un'operazione di conoscenza completa dell'identità dell'organizzazione, ma va comunque considerata come un notevole sforzo fatto dall'impresa per dominare i vari elementi che compongono il suo paesaggio interno. Strutturato in quanto le mansioni, i ruoli attesi e l'organigramma organizzativo sono generalmente ben strutturati dal vertice dell'organizzazione.

Per quanto concerne l'esterno dell'organizzazione, esso può essere definito *conoscibile e non strutturato*. In questo caso, il grado di conoscibilità della realtà esterna all'organizzazione è sicuramente inferiore al grado di conoscibilità interna: va comunque sottolineato il tentativo di controllo della realtà esterna operato dalla maggior parte delle organizzazioni (in termini di efficacia sull'ambiente esterno e di attivazione di agenzie istituzionali per il controllo dell'andamento del mercato e dei gusti dei rispettivi pubblici). Non strutturato in quanto l'organizzazione non controlla in modo decisivo l'andamento della definizione dei ruoli e dei comportamenti attesi dal pubblico se non in termini di possibili previsioni.

Il modello presentato contiene una serie di azioni da seguire per la corretta costruzione dell'immagine e dell'identità organizzativa. Di seguito, vengono brevemente descritte le singole azioni in modo consequenziale. Ovviamente tale sequenza ha uno scopo puramente esplicativo, in quanto nella realtà tale processo può seguire notevoli variazioni.

AZIONE 1

Costruzione dell'identità organizzativa tramite la trasmissione dei valori centrali dell'organizzazione e la "misurazione" dell'identificazione dei dipendenti con essa.

Durante questo primo atto si verifica la costruzione dell'identità tramite la continua negoziazione dei valori e della *mission* proposta dal vertice con i membri dell'organizzazione. Questa prima azione risente dell'interpretazione che i membri ricevono dall'esterno dell'immagine proposta al di fuori dell'organizzazione e tale processo si ricollega all'ultimo punto del modello per azioni proposto (azione 6).

AZIONE 2

Costruzione dell'interfaccia con l'esterno, ciò che si è definito come profilo. Durante quest'azione si ricorre ai valori ed ai tratti significativi riscontrati all'interno

dell'organizzazione per pianificare ciò che all'esterno dovrebbero sapere dell'organizzazione.

AZIONE 3

Comunicazione con l'esterno. Quest'azione riguarda la vera e propria trasmissione dell'immagine costruita dall'organizzazione (profilo) verso l'esterno e si concretizza nell'uscita controllata di informazioni dall'interno dell'organizzazione all'esterno (*output*).

AZIONE 4

Comunicazione dall'esterno. L'organizzazione riceve informazioni dall'esterno (*input*), tramite sondaggi, resoconti dell'attività (vendite, acquisizioni, ecc.), concernenti il grado di interesse ed il modo in cui i differenti pubblici si sono rapportati all'immagine proposta dall'organizzazione (ciò che si è definito come reputazione ovvero ciò che l'organizzazione sa che gli altri pensano di essa). È utile ricordare che l'immagine organizzativa non si trasmette esclusivamente attraverso i prodotti ed i manufatti che vengono resi disponibili all'esterno, ma anche attraverso gli atti comunicativi che ogni organizzazione giornalmente compie (comunicazione istituzionale, visiva, *sponsorship*, ecc.).

AZIONE 5

Sono essenzialmente le azioni di *feedback* che riguardano la reputazione ottenuta dall'immissione verso l'esterno dei vari profili organizzativi. Esse si suddividono in:

- a) verifica da parte del management dell'immagine proposta all'esterno (in che modo e con che efficacia è stata percepita dai vari pubblici);
- b) percezione da parte dei membri dell'organizzazione dell'immagine esterna della propria azienda. In un certo qual senso si risolve nella percezione del prestigio esterno che viene attribuito alla propria organizzazione;
- c) ciò che definirei come *ritorno d'identità*: i membri dell'organizzazione rinegoziano continuamente attraverso il processo di attivazione della realtà i significati che attribuiscono al proprio ambiente lavorativo. In questo senso un'identificazione percepita positivamente dall'esterno con i valori proposti dall'organizzazione non può che rafforzare il processo di identificazione interno con i valori proposti dal

management. Più l'individuo ritiene di far parte di un'organizzazione prestigiosa, che costruisce su valori condivisi la propria politica comunicativa, sia con l'interno che con l'esterno, più tale individuo si troverà ad accettare facilmente i valori proposti dal management.

AZIONE 6

Intervento di rinegoziazione dei valori e della *mission* pianificati dal management e percepiti dai dipendenti attraverso l'utilizzo delle informazioni ottenute dalla corretta applicazione della sequenza proposta. È possibile, se ritenuto necessario, l'avvio di un nuovo processo che porti alla ridefinizione dell'identità organizzativa, nel caso in cui l'identità proposta non abbia ottenuto i risultati sperati.

La ricerca, che segue la trattazione teorica, si concentra sul primo punto del presente modello: la rilevazione del concetto d'identità organizzativa del CNR in Piemonte.

Il punto di partenza, l'*incipit* della ricerca, risiede nel fatto che un'organizzazione pubblica, quale il CNR tuttora è, si sia posta la questione sulla propria immagine ed identità in termini operativi, rivelando, attraverso le interviste ed i colloqui con i vari direttori e ricercatori degli Istituti, un forte interesse per l'argomento.

La ricerca è stata limitata agli Istituti dell'area piemontese per motivi di ordine pratico: la facilità di tenere sotto controllo la somministrazione dei questionari, la rappresentatività degli ambiti di ricerca e delle dimensioni degli Istituti (in Piemonte vi sono infatti rappresentate molteplici aree di ricerca con interessi differenti ed allo stesso tempo con dimensioni diverse dei vari Istituti) e l'utilizzo di un campione facilmente raggiungibile dal mezzo utilizzato per la ricerca.

3. La ricerca

3.1. Il problema

La questione fondamentale che si è posta all'inizio della ricerca è stata quella di rilevare "l'immagine" del CNR in Piemonte. Un problema molto ampio che si è cercato di limitare ad alcuni fattori più facilmente controllabili.

Si è definita l'immagine del CNR in Piemonte concentrandosi sul primo punto del modello elaborato e, precisamente, sulla costruzione dell'identità organizzativa del CNR in Piemonte.

L'identità organizzativa si compone di quegli elementi centrali, duraturi e distintivi che ne costituiscono il nucleo fondamentale e riuniscono sia gli aspetti della cultura organizzativa (*internalizzazione*, "io credo"), sia gli aspetti che concorrono a formare il concetto di sé dell'individuo in rapporto all'organizzazione lavorativa (*identificazione*, "io sono").

Basandosi sui lavori di Bergami (1996; 1999) sull'identificazione con l'impresa e sui lavori di Whetten (1997), Gagliardi (1986; 1990), per quanto attiene al concetto di cultura organizzativa si è proceduto alla costruzione di un questionario che, sottoposto al campione preso in esame, potesse soddisfare l'ipotesi di partenza: la determinazione del concetto di identità organizzativa del CNR in Piemonte.

Nella scelta di limitare la ricerca all'analisi dell'identità organizzativa ci si riferisce alla suddivisione dei compiti strategici degli enti pubblici proposta da Rolando (1998), che vede appunto la determinazione dell'identità quale primo passo nella costruzione dei processi comunicativi rivolti sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione (figura 3.1).

Inoltre, ci si può riferire agli atti del *Workshop* promosso dal CNR ed in particolare dall'intervento della dott.ssa Del Vecchio (2000) responsabile dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP), che sottolinea l'importanza di "conoscere l'identità dell'organizzazione" quale primo passo per una corretta costruzione delle politiche comunicative.

PROCESSO	FASE	FUNZIONE PRIORITARIA	OBIETTIVI
IDENTITA'	1	Visibilità	Chi sono e cosa faccio
	2	Promozione d'immagine	Credibilità e immagine
COMUNICAZIONE	3	Comunicazione esterna	Orientamento sulle politiche
INFORMAZIONE	4	Accesso	Disponibilità delle informazioni
	5	Accoglienza bisogni informativi	Interattività diffusa
ORGANIZZAZIONE	6	Comunicazione interna	Decodificazione dei processi di <i>front-desk</i>
	7	Marketing	Sviluppo organizzativo

Figura 3.1 (Fonte: S. Rolando, 1995).

3.2. La costruzione del concetto di identità organizzativa

Dopo aver considerato sia gli elementi che si riferiscono al processo di *internalizzazione* che al processo di *identificazione* per determinare l'identità organizzativa, si sono suddivise le variabili che la compongono.

Internalizzazione:

- ❑ cultura organizzativa del CNR;
- ❑ cultura organizzativa degli Istituti CNR in Piemonte;
- ❑ *mission* organizzativa.

Identificazione:

- ❑ percezione della distintività;
- ❑ prestigio accordato all'ente;
- ❑ percezione dell'*outgroup* (competitività esterna);
- ❑ competitività interna;
- ❑ qualità e frequenza delle interazioni;
- ❑ bisogni soddisfatti;
- ❑ *commitment*;
- ❑ percezione dell'identità organizzativa;
- ❑ attrattività dell'immagine esterna percepita.

3.2.1. La cultura organizzativa

Il concetto di cultura organizzativa risulta sicuramente complesso e presenta notevoli sfaccettature. In questo lavoro si considerano gli aspetti “attuali” e non “passati” della cultura organizzativa.

Infatti, in accordo con Marziliano (1996), Goffee e Jones (1997), si possono definire come parte della cultura organizzativa non solo le strutture mentali collettive che si riferiscono al passato dell'organizzazione, ma anche elementi che fanno parte del presente dell'organizzazione.

La visione della cultura organizzativa come un insieme di saghe, di miti, di racconti interni all'organizzazione che operano mediante modelli operativi collettivi quali sono i

riti, i rituali, le cerimonie e i festeggiamenti (Boje, 1991; Yiannis, 1991), presenta sicuramente degli aspetti interessanti ma che non verranno toccati.

È, infatti, necessario effettuare un'istantanea dell'identità organizzativa del CNR in Piemonte, una sorta di spaccato della realtà che prenda in considerazione gli aspetti presenti dell'organizzazione, senza approfondire un'indagine qualitativa sugli aspetti fondamentali della cultura organizzativa ma utilizzandone alcuni tratti per determinare il concetto di identità.

Per far ciò si introduce la definizione di cultura organizzativa che comprende un sistema di significati condivisi (Smircich, 1983), di credenze e di valori (Schein, 1986), di modi condivisi di pensare (Pondy *et al.*, 1983) che variano all'interno dell'organizzazione in termini di alto e basso accordo e condivisione tra le persone.

In questa definizione si trovano sia elementi strutturali (significati condivisi), sia elementi processuali (modi di pensare), sia elementi di stile (valori e credenze condivise).

Tali aspetti possono essere utilizzati per analizzare la cultura organizzativa di un'azienda senza introdurre elementi che si riferiscano al passato dell'organizzazione, ma che a questi ultimi si possano ugualmente ricondurre.

Infatti, senza indagare direttamente i miti o le saghe presenti all'interno dell'organizzazione si può avere un quadro complessivo che li comprenda: non si vuole studiare il linguaggio o i rituali del CNR ma l'adesione dei suoi dipendenti alle norme ed ai valori fondamentali dell'organizzazione.

Complessivamente si è suddiviso il concetto di cultura organizzativa (considerato nella sua immediatezza presente) secondo il grado di adesione o meno ai **valori**, alle **norme** e allo **stile** organizzativo condiviso (Figura 3.2).

Per valori si intendono le linee guida che un'organizzazione segue per soddisfare le sue necessità e rispondono alla domanda “quali sono i bisogni dell'organizzazione?”, o meglio, “quali sono i comportamenti che l'organizzazione richiede ai dipendenti per soddisfare i suoi bisogni?”.

Per norme collettive si intende “cosa si deve fare” per soddisfare i bisogni dell'organizzazione, o meglio, “quali prescrizioni l'organizzazione ritiene utili” per perseguire i suoi scopi, ed infine per stile organizzativo il “modo in cui si agisce”.

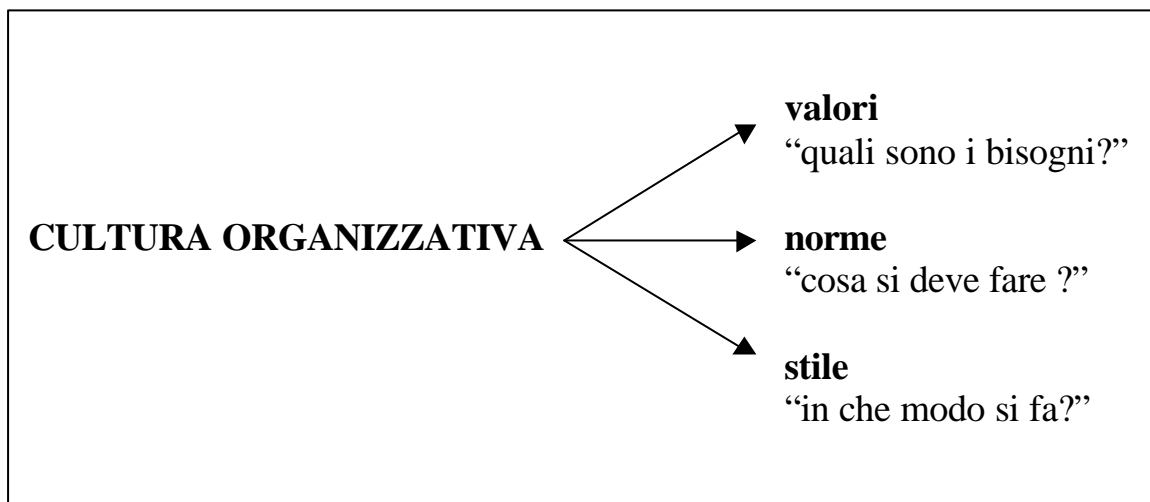


Figura 3.2

Ciò premesso, si analizza il concetto di cultura organizzativa a due differenti livelli: il CNR sede centrale di Roma che funge da elemento di raccordo e di indirizzo complessivo dei vari Istituti ed i singoli Istituti presi in esame.

3.2.2. La mission organizzativa

Per *mission* organizzativa si intendono, in accordo con D'Egidio e Möller (1992), gli obiettivi raggiungibili in un determinato arco di tempo dall'organizzazione.

Tale concetto risponde alla domanda "quali sono gli scopi dell'organizzazione?".

In questo senso la *mission* organizzativa è riconducibile al concetto di *vision*, che si riferisce alla direzione presa dall'azienda per raggiungere determinati obiettivi. La differenza fra i due concetti è relativa al fatto che il primo (*mission*) indica gli obiettivi concreti raggiungibili in un determinato periodo, mentre il secondo (*vision*) si riferisce ad un particolare indirizzo che l'azienda intende seguire per ritagliarsi uno spazio sul mercato.

Entrambi i concetti vengono determinati dal vertice dell'azienda e necessitano del consenso dei dipendenti per essere portati a compimento.

La ricerca considera sia la *mission* organizzativa propria del CNR in generale che la *mission* organizzativa degli Istituti considerati singolarmente. È possibile considerare i due aspetti parzialmente sovrapponibili in quanto non è ben chiara la suddivisione fra gli obiettivi generali del CNR e gli obiettivi particolari dei singoli Istituti, almeno per quanto attiene determinate caratteristiche riferibili ai due livelli (ad es. l'inserimento in un contesto internazionale dei risultati delle ricerche).

Complessivamente la *vision*, che è da considerarsi come la direzione teorica che l'organizzazione intende seguire in futuro, si concretizza nella *mission* organizzativa, che sono gli obiettivi mirati che l'azienda intende raggiungere per mantenere la direzione operativa descritta dalla *vision*. La *vision* indica una meta mentre la *mission* i passi per raggiungerla.

3.2.3. *Distintività, prestigio ed outgroup*

In accordo con la *Social Identity Theory*, Ashforth e Meal (1989) individuano tre aspetti che portano gli individui ad identificarsi con l'organizzazione.

Il primo riguarda la **distintività** dei valori e delle pratiche dell'organizzazione: la distintività serve a differenziare il gruppo dagli altri, a renderlo unico.

Un secondo fattore che incrementa l'identificazione è il **prestigio** dell'organizzazione. Questa è la base per affermare che attraverso il confronto intergruppo l'identificazione sociale aumenta l'autostima (Oakes e Turner, 1980). Quando i lavoratori di un'organizzazione credono di appartenere ad un gruppo che possiede attributi valutati positivamente si "illuminano di gloria riflessa" (Cialdini et al., 1976), consapevoli, come già detto, che i diversi pubblici associano nel loro giudizio lavoratori ed impresa.

Un terzo fattore riguarda l'importanza dell'*outgroup*. La consapevolezza dell'esistenza di un *outgroup* rinforza la coscienza di far parte dell'organizzazione. Ciò si può associare al grado di competitività esterna percepita dai membri dell'organizzazione.

Nella presente ricerca, vengono utilizzati i tre fattori proposti da Ashforth e Meal ed in particolare, riguardo alla distintività dei valori dell'organizzazione, si introduce la dicotomia fra il "sentirsi parte del CNR in generale" e il "sentirsi parte dell'Istituto in particolare".

È possibile dimostrare che, nonostante i dipendenti del CNR appartengano all'ente nel suo complesso, si sentano più parte dei singoli Istituti e, per far ciò, si introduce un *item* di tipo linguistico per sottolineare la distintività fra Istituto e CNR in generale.

3.2.4. *Competitività interna, qualità e frequenza delle interazioni, bisogni soddisfatti*

Si deve a March e Simon (1958) l'introduzione di questi elementi per la comprensione del concetto di identificazione con l'impresa.

Gli autori infatti sostengono che minore è l'entità della **competitività tra i membri del gruppo** e l'individuo, più forte è la tendenza dell'individuo ad identificarsi con l'organizzazione e viceversa.

Inoltre sostengono che maggiore è **la frequenza e la qualità delle interazioni** all'interno del gruppo, più forte è la tendenza ad identificarsi con il gruppo. Ed infine sostengono che più grande è il numero di **bisogni soddisfatti** dall'individuo nel gruppo, più forte è la tendenza dell'individuo ad identificarsi con il gruppo.

È possibile aggiungere che questi tre fattori risultano fondamentali per determinare il clima organizzativo in quanto presentano la caratteristica di analizzare la qualità delle relazioni all'interno del gruppo.

Non essendo, però, intenzione del presente lavoro effettuare un'analisi di clima (Auteri, 1998), se non limitatamente ai fattori correlati con il processo di identificazione dell'individuo con l'organizzazione, viene tralasciato l'approfondimento di tale concetto.

3.2.5. *Il commitment*

Il termine *commitment*, un costrutto molto studiato in ambiente anglosassone, è di difficile traduzione. Letteralmente *commitment* corrisponde alla parola italiana "impegno", inteso in senso relazionale; per fare un esempio, è possibile pensare all'impegno esistente fra due persone coniugate.

Nelle prime concettualizzazioni il termine *commitment* organizzativo è stato definito come l'identificazione e l'impegno di un individuo verso i valori e gli obiettivi di un'organizzazione (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974).

Durante il presente lavoro, si è però definito come "identificazione" il processo attraverso cui l'individuo introduce la percezione di sé nell'organizzazione, "internalizzazione" l'adesione dell'individuo ai valori e alla cultura dell'organizzazione e come "*mission*" l'impegno dell'individuo a raggiungere gli obiettivi proposti dall'azienda.

Qual è dunque lo spazio che queste definizioni lasciano al concetto di *commitment*?

Per dare una definizione del concetto di *commitment*, che si possa situare all'interno dell'ottica sin qui esposta, ci si deve riferire alla tripartizione del concetto proposta da Allen e Mayer (1990) e ripresa in Bergami (1999).

Secondo tali autori, si possono distinguere tre dimensioni del concetto di *commitment* denominate rispettivamente: *commitment calcolativo* o strumentale, *commitment affettivo* e *commitment normativo*.

Il *commitment calcolativo* esprime la propensione dell'individuo a restare con l'organizzazione, basata sulla valutazione dei costi da sostenere in caso di uscita e sulla maggiore o minore disponibilità di alternative.

Il *commitment affettivo* descrive l'attaccamento affettivo dell'individuo all'organizzazione e si può sostenere che coincida con la definizione data da Porter et al. (1974), secondo i quali il *commitment* è caratterizzato, oltre che dalla condivisione degli obiettivi e dei valori dell'organizzazione, dalla volontà dell'individuo ad impegnarsi nell'interesse dell'organizzazione e dal suo desiderio di mantenere la *membership* organizzativa, cioè di continuare ad essere parte del gruppo nel quale si struttura l'azienda in cui l'individuo è solito operare.

Il *commitment normativo*, infine, è dato da tensioni normative che spingono l'individuo a restare nell'organizzazione (Wiener, 1982). Da questo punto di vista, un individuo con un elevato grado di *commitment* normativo tende a restare con l'organizzazione perché si sente obbligato moralmente o responsabile nei confronti dell'organizzazione o dei suoi membri.

Si può, dunque, affermare, sempre in accordo con Allen, Mayer (cit.) e Bergami (cit.), che un individuo con un forte *commitment* affettivo resta con l'organizzazione perché vuole, un individuo con un forte *commitment* calcolativo resta con l'organizzazione perché ne ha bisogno, mentre un individuo con un forte *commitment* normativo resta con l'organizzazione perché sente che è giusto.

3.2.6. La percezione dell'identità organizzativa e dell'immagine esterna

L'**identità organizzativa percepita** (*perceived organizational identity*) descrive il modo in cui un individuo percepisce la salienza dei tratti dell'organizzazione che possiamo definire centrali, durevoli e distintivi (Dutton *et al.*, 1994; Whetten, 1984).

L'attrattiva dell'identità organizzativa percepita per l'individuo è da considerarsi in stretta correlazione con il grado di attrazione che per il concetto di sé hanno le caratteristiche che egli vede centrali dell'organizzazione: un individuo percepisce l'identità organizzativa della propria impresa quando lavorare in quella determinata impresa incrementa la sua autostima, il suo senso di distintività e di continuità nel corso del tempo e delle diverse situazioni.

Risulta assai arduo rendere quantificabile ed applicabile al questionario tale concetto. Per fare ciò, si utilizza un *item* proposto da Ashforth e Meal (cit.) che ci dà la possibilità di verificare il grado di sovrapposizione degli elementi che l'individuo considera centrali e duraturi con il concetto di sé.

Complessivamente, più gli individui trovano corrispondenza fra il concetto di sé e l'organizzazione, più sono portati ad identificarsi con essa e di conseguenza un livello più elevato di identificazione lega ulteriormente l'individuo all'organizzazione, con il rinforzo della congruenza fra l'identità individuale e l'identità organizzativa percepita.

Come si vede un processo che possiamo definire "ricorsivo" lega la percezione dell'identità organizzativa con l'identificazione dell'individuo con l'impresa. Infatti, maggiore è l'attrattiva dell'identità organizzativa percepita da un individuo partecipante ad un'organizzazione, più forte sarà la tendenza dell'individuo ad identificarsi con l'impresa.

Il concetto di **immagine esterna percepita** (*construed external image*) si riferisce alle percezioni che i membri delle organizzazioni hanno su come gli *outsider* vedono l'organizzazione; quello stesso concetto che March e Simon (cit.) hanno definito prestigio dell'organizzazione.

Il rapporto che i dipendenti hanno con l'organizzazione non dipende solo dal giudizio diretto, ma è influenzato anche dall'opinione degli *outsider* (individui esterni all'organizzazione).

Tale concetto non è da riferirsi alla sola percezione che i dipendenti hanno del prestigio accordato all'organizzazione, ma anche alla visibilità esterna dell'organizzazione. Infatti, l'immagine è la proiezione esterna dell'identità organizzativa che, per raggiungere un livello di efficacia sufficiente, deve essere riconosciuta e distinta dai determinati pubblici ai quali si riferisce.

A ciò si può aggiungere che quando l'immagine è favorevole, gli individui sono spinti ad identificarsi con l'organizzazione, legando la propria immagine a quella dell'impresa.

Così come la percezione di una sfavorevole immagine esterna può indurre i lavoratori a diminuire il contatto e l'identificazione con l'organizzazione.

Il questionario si riferisce all'immagine esterna percepita intesa come impatto comunicativo dell'immagine organizzativa sugli *outsider*, avendo peraltro già considerato la variabile prestigio precedentemente.

Con i due aspetti appena trattati del concetto di identificazione con l'organizzazione, si può notare come tale processo passi sia attraverso la dimensione interna dell'azienda (identità) che la dimensione esterna (immagine), evidenziando sempre più gli elementi di correlazione fra identità e immagine presenti nella formazione del concetto di identità organizzativa.

4. Il questionario

4.1. La costruzione del questionario

Il primo passo seguito per la costruzione del questionario è consistito in diversi colloqui informali effettuati con il direttore del CERIS, che hanno permesso di mettere in risalto le questioni fondamentali da trattare in sede di ricerca.

Si è, in seguito, proceduto alla stesura degli *item* sulla base della definizione del concetto di identità organizzativa, così come è stato suddiviso, in precedenza, in internalizzazione della cultura organizzativa e nell'identificazione con l'organizzazione.

Per quanto concerne la prima parte del questionario, relativa all'internalizzazione, si è messo in risalto il dualismo esistente fra i valori proposti dal CNR e i valori proposti dai singoli Istituti dell'ente.

Il CNR è formato, infatti, da un elevato numero di Istituti che “presentano una forte specializzazione di compiti e mansioni” al loro interno (colloquio diretto col direttore dell'Istituto di Metrologia “G. Colonetti”); ci si può, dunque, aspettare una differente percezione della cultura organizzativa proposta dal CNR rispetto alla cultura organizzativa presente nei singoli Istituti.

Si sono, in seguito, individuati i concetti che compongono la cultura organizzativa, definita in precedenza come l'insieme dei valori, delle norme e dello stile proposti dall'organizzazione, analizzando i documenti ufficiali che, al momento della preparazione del questionario, risultavano essere i più aggiornati (Report CNR 1998, 1999).

L'analisi dei documenti è stata avvalorata da un'intervista semi-strutturata (domande aperte inerenti i valori, le norme, lo stile e la *mission* del CNR) al responsabile delle relazioni esterne della sede di Roma.

Sostanzialmente, non si sono riscontrate differenze rilevanti fra quanto analizzato nei Report e la citata intervista.

Per quanto attiene la cultura organizzativa dei singoli Istituti, si è proceduto ad ulteriori interviste semi-strutturate a quattro ricercatori del CERIS di Torino, in qualità di responsabili delle diverse linee di ricerca dell'Istituto.

Per rendere i risultati di tali colloqui generalizzabili ai diversi Istituti presi in esame, si è proceduto ad intervistare con le medesime modalità i direttori dell'Istituto di Metrologia “G. Colonetti” di Torino e dell'Istituto Lavorazione Metalli di Orbassano.

I risultati di queste ultime due interviste hanno complessivamente avvalorato le linee guida seguite per la stesura degli *item* relativi alla cultura organizzativa dei singoli Istituti.

La metodologia seguita per la conduzione delle interviste comprendeva: una domanda di carattere generale sulla storia dell'Istituto; una domanda sulla struttura organizzativa dell'Istituto; una domanda sulle linee guida (valori) seguite dall'Istituto; una domanda sulle norme applicate per perseguire tali linee guida; una domanda sullo stile organizzativo utilizzato dal singolo Istituto; una domanda sugli obiettivi a breve termine (*mission*) dell'Istituto ed infine l'avvio di una discussione aperta sulle azioni attuate dagli Istituti per incrementare o meno la visibilità esterna degli stessi.

Per quanto riguarda la costruzione della seconda parte del questionario, relativa all'identificazione con l'organizzazione, si sono considerati alcuni *item* mutuati da lavori di autori precedenti: Mael e Asforth (1992), Allen e Meyer (1990), Konovsky e Pugh (1994) e Auteri (1998).

Dai citati lavori si sono tratti gli *item* giudicati di più immediata comprensione ed adattabilità al caso preso in esame.

Complessivamente il questionario si compone di 39 domande divise in due macro-variabili fondamentali (internalizzazione e identificazione), che a loro volta sono state suddivise nelle variabili che abbiamo visto comporre i due concetti.

4.2. La somministrazione del questionario

Come metodologia di somministrazione del questionario si è scelto l'invio del medesimo tramite **posta elettronica** (*e-mail*). Si è pensato, infatti, di facilitare in questo modo la raccolta dei dati e la capillarità nel raggiungere gli eventuali rispondenti.

In ciò si è stati aiutati dalla vasta diffusione della rete telematica all'interno degli Istituti CNR del Piemonte: abbiamo rilevato, prima di procedere all'invio del questionario, un'alta percentuale di singole connessioni dei vari dipendenti alla rete.

Per "singole connessioni" intendo la possibilità, da parte dei dipendenti dei vari Istituti, di utilizzare postazioni di lavoro (nel nostro caso PC) collegati alla rete CNR del Piemonte con un indirizzo di posta elettronica personalizzato.

La percentuale di indirizzi di posta elettronica, rilevata prima dell'inizio della somministrazione del questionario, è stata del **77,3%** sul totale della forza lavoro. Ciò equivale a dire che più di tre quarti dei dipendenti del CNR in Piemonte possiedono un indirizzo di posta elettronica al quale accedere direttamente per la somministrazione del questionario.

Per la costruzione "in rete" del *form* si è utilizzato il linguaggio htm di Front Page '98, creando un apposito indirizzo per accedere alla pagina *web* contenente il questionario sul *server* dell'area di ricerca torinese.

<http://www.ceris.to.cnr.it/it/questionario.htm>

Il rispondente, infatti, per mantenere l'anonimato può accedere alla pagina *web* creata appositamente senza lasciare traccia dell'origine del contatto: non si può risalire al compilatore dal momento che la pagina è la stessa per tutti i rispondenti.

È importante sottolineare questo fatto dal momento che le maggiori perplessità riscontrate nel campione sono state in ordine alla garanzia sulla "privatezza" dei dati anagrafici del rispondente e del PC utilizzato all'origine della compilazione.

Complessivamente, il metodo di somministrazione è risultato efficace e di facile utilizzo soprattutto per quanto riguarda la praticità nell'elaborazione dei dati, che pervengono al ricercatore già in forma digitale e dunque immediatamente "operazionabili".

4.3. Il campione

Dopo aver precisato la natura della metodologia utilizzata per la somministrazione del questionario, risulta evidente come sia necessario effettuare una suddivisione fra l'**universo** della ricerca (i dipendenti CNR dell'area di Torino) ed il **campione** vero e proprio (i dipendenti CNR raggiungibili per posta elettronica, cioè effettivamente contattati).

Come universo della ricerca si intende, infatti, la *forza lavoro* in carico ai nove Istituti del CNR piemontesi considerati, tale forza lavoro è aggiornata ai consuntivi più recenti dei vari Istituti (1998).

Come campione della nostra ricerca si intendono i dipendenti CNR in Piemonte effettivamente contattati tramite gli indirizzi di posta elettronica, facenti capo ai siti *web* dei nove Istituti considerati.

L'elenco degli indirizzi *e-mail* è da considerarsi aggiornato al novembre 1999.

Si è dunque proceduto all'invio di una lettera di presentazione che spiegasse la natura e le finalità della ricerca a ciascun membro del campione considerato. Si sono fatti, in seguito, due sollecitazioni con un intervallo di due settimane fra ciascun invio.

Complessivamente, la percentuale dei rispondenti risulta essere del 47,6% (v. tab. 4.1): un risultato soddisfacente, considerata la "freddezza" del mezzo di comunicazione utilizzato (*web*), che avrebbe lasciato prevedere una rispondenza inferiore a quanto si è invece verificato.

È da sottolineare come la metodologia di somministrazione sia risultata utile in vista di ricerche che permettano l'utilizzo di mezzi di comunicazione interattivi, quali le reti internet o intranet.

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	13	12	9	69,2	75,0
	Primi ricercatori	45	40	20	44,4	50,0
	Ricercatori	51	43	20	39,2	46,5
TOT. SETTORE DELLA RICERCA		109	95	49	44,9	51,5
	Collaboratori tecnici	136	92	39	28,6	42,4
	Collaboratori amministrativi	21	16	6	28,5	37,5
TOTALE SETTORE DISUPPORTO		157	108	45	28,6	41,6
	Borsisti	11	11	8	72,7	72,7
TOTALE		277	214	102	36,8	47,6

Tab. 4.1 (Fonte: elaborazione CERIS)

Per “**settore della ricerca**” si considerano le posizioni lavorative che hanno direttamente a che fare con la ricerca e, seguendo l’organigramma del CNR, si sono considerati:

- ❑ dirigenti di ricerca e dirigenti tecnologici;
- ❑ primi ricercatori e primi tecnologici;
- ❑ ricercatori e tecnologici.

Per “**settore di supporto**” alla ricerca si considerano le posizioni lavorative che, per contratto, non hanno incarichi specifici di ricerca e precisamente:

- ❑ collaboratori tecnici e amministrativi;
- ❑ operatori tecnici e amministrativi;
- ❑ ausiliari tecnici e amministrativi.

Si sono considerati i **borsisti** del CNR come categoria di analisi a sé, nonostante si tratti di personale giovane e in formazione, in quanto presenta notevoli diversità di opinione al riguardo di alcune problematiche, che verranno in seguito analizzate.

La percentuale complessiva di rispondenti è particolarmente significativa, perché ci permette di notare il grado di interesse suscitato dall'argomento, soprattutto se si considera l'alta percentuale di rispondenti fra quello che si è definito "settore della ricerca" (addirittura il 75% fra i dirigenti di ricerca).

Gli Istituti oggetto della ricerca sono stati i seguenti:

- IMGC – Istituto di Metrologia G. Colonnati di Torino;
- IMA – Istituto di Meccanizzazione Agricola di Torino;
- IFA – Istituto di Fitoviologia Applicata di Torino;
- IRPI – Istituto di Ricerca per la Protezione Idrogeologica del bacino padano di Torino;
- ILM – Istituto Lavorazione Metalli di Orbassano;
- CERIS – Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo di Torino;
- IRL – Istituto di Ricerche e sperimentazione Laniera di Biella;
- III – Istituto Idrogeologico Italiano di Pallanza;
- ICG – Istituto di Cosmogeofisica di Torino.

5. Internalizzazione della cultura organizzativa

S'intende per **internalizzazione** della cultura organizzativa il processo attraverso cui i membri di una determinata organizzazione percepiscono e si rapportano alla cultura proposta dall'organizzazione.

Per cultura organizzativa, limitandoci agli aspetti "presenti" di tale concetto, si intendono i valori, le norme, lo stile e la *mission* proposta dall'organizzazione. La cultura organizzativa viene "proposta" dall'organizzazione in quanto essa è il frutto di una continua negoziazione da parte dell'individuo con l'organizzazione stessa.

Il processo di internalizzazione della cultura organizzativa non è infatti un concetto "statico" al quale si possono attribuire dei valori ben precisi, ma è il frutto di un procedimento "dinamico" che vede l'individuo costantemente mettere in discussione o accettare i valori, le norme, lo stile e la *mission* proposta dall'ente.

Si rende comunque necessaria una quantificazione dei dati ottenuti dalla somministrazione del questionario per dare un quadro il più possibile obiettivo delle risposte date dal campione.

Il primo dato che emerge dall'elaborazione degli *item* non è molto significativo: complessivamente i rispondenti danno un valore medio di accordo con le affermazioni proposte nella prima batteria di *item*, pari a **3,42**, che corrisponde a poco più del valore medio della scala Likert proposta (1=in totale disaccordo; 2=in disaccordo; 3= in parte d'accordo; 4=d'accordo; 5=pienamente d'accordo).

È possibile ricollegare il grado di adesione alla cultura organizzativa al *commitment affettivo* dei membri, cioè al grado di attaccamento ai valori, agli obiettivi e alle norme dell'organizzazione stessa.

Il *commitment* dei membri degli Istituti di ricerca piemontesi del CNR è medio (in questo caso sarebbe utilissima la comparazione con gli Istituti CNR di altre regioni): non si ha, complessivamente, una forte adesione alla cultura organizzativa così come un netto rifiuto.

Se si analizza il dato più in profondità, si può notare come vi siano degli scarti fra i vari settori utilizzati nella suddivisione del campione (settore della ricerca, settore di supporto alla ricerca e borsisti) riguardo al grado di accordo complessivo con la cultura organizzativa.

Si può, infatti, notare (tab.5.1) come il settore relativo alla ricerca presenti dei valori leggermente superiori all'area di supporto. Un dato che non pare eccessivamente rilevante ma che, comunque, denota il maggiore attaccamento dei primi (settore della ricerca) all'organizzazione nel suo complesso.

	Media	Sett. Ricerca	Sett. Supporto	Borsisti
Cultura organizzativa CNR	3,38	3,41	3,35	3,39
Cultura organizzativa Istituti	3,32	3,32	3,29	3,45
Mission organizzativa	3,56	3,58	3,57	3,47

Tab. 5.1: internalizzazione macrovariabili per settori (Fonte: elaborazione CERIS)

Da questa prima tabella si nota, suddividendo il concetto di cultura organizzativa in cultura organizzativa proposta dal CNR, dal singolo Istituto e in *mission* organizzativa, come i valori più elevati si abbiano per l'adesione agli obiettivi dell'organizzazione (*mission*) in tutti i settori nei quali è stato suddiviso il campione.

Altro dato interessante riguarda il fatto che, sostanzialmente, il grado di adesione alla cultura organizzativa proposta dal CNR non differisce grandemente dal grado di adesione a quella proposta a livello di Istituto (solo per i borsisti abbiamo una leggera variazione di tendenza). Per una migliore comprensione di tale aspetto si rende però necessaria un'analisi più approfondita dei dati.

Se ci si sofferma ad un livello generale di analisi, è possibile effettuare, oltre che una suddivisione del concetto di cultura organizzativa, anche un'ulteriore suddivisione del campione per posizioni lavorative.

È possibile suddividere il settore della ricerca in dirigenti, primi ricercatori o tecnologi e ricercatori (tecnologi), così come è possibile suddividere il settore di supporto alla ricerca in collaboratori tecnici e collaboratori amministrativi, considerando i vari livelli contrattuali in modo aggregato. Così facendo si ottiene la tabella 5.2, in cui vengono riportati i risultati medi suddivisi per posizione lavorativa e per le macrovariabili che, come abbiamo visto, compongono il concetto di cultura organizzativa e di *mission* organizzativa.

	Media	Dirigenti	Primi ric.	Ricercatori	Coll. Tecnici	Coll. Amm.	Borsisti
Cultura organizzativa CNR	3,38	3,60	3,40	3,32	3,29	3,43	3,39
Cultura organizzativa Istituti	3,32	3,46	3,41	3,17	3,26	3,38	3,45
Mission organizzativa	3,56	3,86	3,53	3,50	3,51	3,55	3,47

Tab. 5.2: internalizzazione macrovariabili per posizione lavorativa (Fonte: elaborazione CERIS)

Dall'analisi della tabella, si può intuire come il grado massimo di internalizzazione della cultura organizzativa e della *mission* organizzativa si abbia nei rispondenti che occupano la posizione di dirigenti all'interno degli Istituti dell'area piemontese e, per ciò che concerne la *mission*, essi presentano un grado di accordo con gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso (sia CNR che singolo Istituto), vicino al valore 4: "d'accordo" nella nostra scala Likert proposta.

Per quanto riguarda i primi ricercatori o tecnologi, i valori sono leggermente sopra la media, ad eccezione del valore relativo alla *mission organizzativa*, mentre per i ricercatori (tecnologi) ed i collaboratori tecnici i dati riportano dei valori al di sotto della

media sia per quanto riguarda l'internalizzazione della cultura organizzativa che l'accordo con gli obiettivi dell'organizzazione.

Tali scostamenti, benché minimi, danno comunque la linea di tendenza nell'interpretare il maggior attaccamento ai valori dell'organizzazione da parte dei dirigenti e dei primi ricercatori, mentre si denota un certo "distacco" fra i ricercatori e i collaboratori tecnici.

I collaboratori amministrativi presentano dei valori in "controtendenza" rispetto ai collaboratori tecnici in quanto i loro valori superano o sono di molto vicini alla media. In questo caso, però, si deve sottolineare la minore significatività dei rispondenti sul campione (6 questionari pari al 37,6%) fra i collaboratori amministrativi, contro il più ampio numero di rispondenti fra i collaboratori tecnici (39 questionari pari al 42,4%).

La "categoria" dei borsisti viene considerata a parte in quanto è portatrice, ad un livello di analisi ancora più dettagliato, di un comportamento molto omogeneo.

L'analisi dei dati prosegue in forma schematica: vengono evidenziati i tratti salienti emersi dalle risposte del campione, tralasciando gli aspetti che non presentano elementi particolarmente rilevanti.

Un dato che emerge dall'analisi complessiva dei dati riguarda la necessità di maggiore interscambio con le nuove generazioni.

Il CNR in Piemonte è una struttura che lamenta lo scarso ricambio generazionale sia nell'ambito del settore della ricerca, che nell'ambito del settore a supporto della ricerca stessa. Sono i borsisti a chiedere fortemente uno svecchiamento o, per lo meno, la possibilità di entrare a pieno titolo nella struttura del CNR. Ovviamente, ai dipendenti del CNR questa non parrà una "scoperta eccezionale", visto che il dibattito sui nuovi concorsi e sull'ingresso dei borsisti, di coloro che usufruiscono di un assegno di ricerca o di un contratto di collaborazione, a tutti gli effetti nel CNR, pare un argomento datato.

È interessante, però, notare come tutti i settori del CNR in Piemonte si siano resi conto che un ricambio generazionale non possa che essere benefico per l'intera area di ricerca. Questa problematica non è, infatti, sentita solo dai diretti interessati ma dall'intero campione.

Altro dato emerso dall'analisi dei dati è la necessità di mantenere il carattere pubblico dell'ente di ricerca. Un'affermazione che risalta fortemente dalle risposte analizzate.

La funzione pubblica del CNR e degli Istituti di ricerca piemontesi non viene messa in discussione da nessun comparto in cui è stato suddiviso il campione.

Una lieve inversione di tendenza, come già riportato, si verifica fra i borsisti, che comunque mantengono alti i valori di adesione alla funzione pubblica del CNR.

È interessante notare, in questo caso, come l'omogeneità delle risposte non metta in discussione il fatto che siano necessari degli interventi per rendere più competitivo il CNR nel suo complesso ed i singoli Istituti presi in considerazione. Ciò si rileva dal desiderio di autonomia degli Istituti piemontesi dal corpo centrale, espresso dai rispondenti, e dall'aver evidenziato come possibili committenti le singole industrie presenti sul territorio, oltre che i soggetti collettivi che generalmente interagiscono con un ente pubblico di ricerca.

Per ciò che riguarda le attività promozionali dell'ente, è risultata evidente la necessità di far conoscere i risultati delle ricerche al di fuori di un ambito strettamente scientifico. Anche questa affermazione emerge nettamente dall'analisi dei dati.

I dipendenti del CNR in Piemonte o, per lo meno, i rispondenti al questionario sentono fortemente la necessità di aumentare le azioni promozionali verso l'esterno, sia del CNR, che dei singoli Istituti.

L'aumento della visibilità del CNR è una tematica che riscuote un notevole interesse fra i suoi dipendenti. Non solo l'aumento della visibilità in ambito scientifico, ma anche di una visibilità che esca dai confini strettamente accademici per portare l'immagine del CNR al cittadino, inteso come utente e possibile committente futuro.

Complessivamente i dipendenti del CNR in Piemonte chiedono più interventi rivolti all'esterno per rendere maggiormente visibile l'immagine dell'organizzazione anche ad un pubblico al di fuori dell'ambito strettamente scientifico. Tale visibilità, inoltre, deve essere rivolta in ambiti accademici internazionali: si riscontra, cioè, il desiderio di una maggiore visibilità verso un pubblico più esteso, a livello nazionale, e verso un pubblico di "addetti ai lavori" in ambito internazionale.

Per ciò che riguarda i rapporti con la sede di Roma, risulta chiara la richiesta di autonomia da parte degli Istituti piemontesi del CNR, con particolare riferimento ai rispondenti che ricoprono il ruolo di dirigenti di ricerca o dirigenti tecnologi.

Anche se nel complesso il totale del campione pare assumere una posizione compatta riguardo alla richiesta di autonomia, nel dettaglio, sul tipo di autonomia richiesta, vi sono pareri discordanti: non è infatti ben chiaro se l'autonomia richiesta sia di tipo organizzativo (come chiedono i dirigenti e i primi ricercatori) oppure se sia un'autonomia sulla scelta delle linee di ricerca (come evidenziano i ricercatori o i tecnologi).

A mio parere, gli Istituti del CNR presi a campione chiedono un coordinamento centralizzato per ciò che riguarda le aree scientifiche attinenti, ma, singolarmente, essi chiedono libertà di organizzare le proprie azioni di ricerca.

Vi è, inoltre, da sottolineare l'elevata reattività alle norme comuni dell'ente manifestata dai rispondenti al questionario. Questo dato rappresenta il carattere di efficienza interna riscontrato negli Istituti piemontesi del CNR.

Un dato di una certa importanza se si tiene conto del fatto che qualsiasi cambiamento che si renda necessario nella struttura organizzativa del CNR deve passare attraverso l'applicazione di norme provenienti, in una prevalente misura, dalla sede centrale dell'ente.

Da questo punto di vista, la reattività degli Istituti piemontesi all'applicazione delle norme non può che essere considerata come un coadiuvante a qualsiasi processo di ammodernamento della struttura organizzativa.

Dopo aver evidenziato le caratteristiche salienti emerse dalla prima parte del questionario, vengono ora analizzati i vari settori nel quale è stato suddiviso il campione.

IL SETTORE DELLA RICERCA

Tendenzialmente, il settore della ricerca nel suo complesso segue un andamento che, fatta eccezione per alcune tematiche (il coordinamento centrale delle linee di ricerca, la percezione di una gerarchia formalizzata all'interno degli Istituti, l'importanza data alla preparazione scientifica dei singoli), non si discosta di molto dal settore di supporto alla ricerca.

È al suo interno che troviamo, però, delle interessanti differenze fra i valori riscontrati fra i dirigenti di ricerca e i ricercatori.

I primi (dirigenti) sono tendenzialmente favorevoli ad un coordinamento centralizzato delle linee di ricerca, così come al fatto che all'interno del CNR si dia importanza alla preparazione scientifica del singolo. I ricercatori, invece, mettono in risalto la necessità di una maggiore autonomia nella scelta delle linee di ricerca e sono convinti che all'interno dei rispettivi Istituti non sia data sufficiente rilevanza alla preparazione scientifica del singolo.

È possibile rilevare del "malcontento" dalla tendenza media delle risposte date dai ricercatori del CNR in Piemonte. Ciò si denota, oltre che dalla bassa rispondenza del campione rispetto ai dirigenti di ricerca ed ai primi ricercatori, da una causa strutturale interna all'ente: il "blocco delle carriere", dovuto alla mancanza di nuovi concorsi, che ha contraddistinto la politica organizzativa del CNR negli ultimi anni.

IL SETTORE DI SUPPORTO ALLA RICERCA

Non vi sono molti commenti da aggiungere a quanto detto in precedenza per questo settore, se non il fatto che la bassa percentuale di rispondenti sul campione denota la “disaffezione” rispetto alle tematiche presentate dal questionario.

Fatta eccezione per le tematiche evidenziate precedentemente, in questo stesso paragrafo, in cui la tendenza media dei rispondenti fra i collaboratori tecnici ed amministrativi risulta seguire l’andamento complessivo del campione.

I BORSISTI

Quest’ultima categoria presenta un andamento interessante. Innanzi tutto, l’elevata percentuale dei rispondenti la rende una delle più attendibili del campione. In secondo luogo, i valori medi ottenuti, se disaggregati, presentano una notevole omogeneità dando la possibilità di considerare la categoria dei borsisti in modo compatto.

Le risposte date sono, inoltre, tendenzialmente “estreme”, nel senso che presentano ben pochi valori “neutri”, denotando l’interesse fra i borsisti per le tematiche trattate dal questionario.

Ritengo molto utile l’aver analizzato questa categoria, che si sente in ritardo rispetto ai principali concorrenti europei, che si sente pronta ad aprirsi maggiormente al mercato della ricerca, attraverso committenze private e attività di consulenza, in quanto presenta una tipologia di risposte agli *item* proposti che può servire da linea guida per gli eventuali sviluppi futuri nella struttura organizzativa del CNR.

È necessario, però, sottolineare il diverso grado di coinvolgimento e di aspettative di questa categoria rispetto ai dipendenti dell’ente. Infatti, la breve durata delle borse di studio è la causa principale della temporaneità dei rapporti lavorativi fra il CNR ed i “borsisti”.

6. L’identificazione con l’organizzazione

Per **identificazione** con l’organizzazione s’intende, in accordo con la *Social Identity Theory*, il processo attraverso cui gli individui, membri di un’organizzazione, tendono a porre all’interno del proprio concetto di sé l’appartenenza ad una determinata organizzazione, sovrapponendo in modo più o meno parziale la propria identità sociale all’identità organizzativa da essi percepita.

Nella determinazione del processo di identificazione con l’organizzazione intervengono molteplici aspetti che, come si è visto, possono schematicamente ricondursi al seguente elenco:

1. Percezione della distintività.
2. Prestigio accordato all'ente.
3. Percezione dell'*outgroup*.
4. Qualità e frequenza delle interazioni.
5. Competitività interna.
6. Bisogni soddisfatti all'interno dell'ambiente lavorativo.
7. Il grado di *commitment* calcolativo.
8. L'immagine dell'organizzazione percepita esternamente (*construed external image*).
9. L'identità organizzativa percepita (*perceived organizational identity*).

Premesso che non è intenzione, del presente lavoro, dare un giudizio sul grado di identificazione dei dipendenti CNR in Piemonte con i rispettivi Istituti e con l'organizzazione nel suo complesso, si introducono gli aspetti che compongono il processo di identificazione organizzativa tratteggiandone gli elementi salienti.

È parsa, infatti, utile l'analisi degli elementi che concorrono a comporre il processo di identificazione con l'organizzazione per puntualizzare il carattere complessivo dell'identità organizzativa del CNR in Piemonte. Scopo del presente lavoro, come abbiamo visto precedentemente, è utilizzare il grado di internalizzazione della cultura e il grado di identificazione con l'organizzazione per descrivere il concetto di identità organizzativa.

Per ciò che concerne la distintività percepita, i dipendenti dei vari Istituti del CNR in Piemonte si sentono complessivamente parte di un gruppo unito, limitatamente ai rispettivi Istituti di appartenenza.

L'identificazione con il gruppo, infatti, è superiore se si considera il proprio Istituto di ricerca ed è sensibilmente inferiore se viene considerato il CNR nel suo complesso. Ciò sta a significare che l'identità del gruppo "Istituto" è più forte dell'identità del gruppo "dipendenti del CNR": il processo di identificazione con l'organizzazione passa principalmente attraverso i singoli Istituti ed è tramite questi ultimi che si forma il concetto di identità organizzativa del CNR nel suo complesso.

È altresì possibile dare un'ulteriore sfumatura interpretativa notando come i rispondenti facciano fatica a sentire vicino a loro il corpo centrale del CNR, che ritengono ancora eccessivamente distante, mentre presentano un buon grado di identificazioni con i singoli Istituti.

Si nota, inoltre, il raggiungimento di un buon clima organizzativo. La qualità e la frequenza delle interazioni passano, necessariamente, attraverso la definizione di clima organizzativo.

La qualità nell'interazione fra i lavoratori evidenzia il raggiungimento di un buon clima organizzativo all'interno degli Istituti. Il buon livello delle interazioni presenta, però, una divisione fra quanto percepito dal settore della ricerca e quanto percepito dal settore di supporto alla ricerca. Il primo rileva complessivamente un buon grado di soddisfazione per la qualità delle interazioni lavorative, mentre il secondo denota una certa flessione, che rimane comunque su dei discreti livelli di apprezzamento.

Anche in questo caso il grado di soddisfazione diminuisce sensibilmente se vengono considerate le interazioni al di fuori dei singoli Istituti e con il CNR in generale: si stenta nuovamente a percepire l'ente come un'unità compatta, denotando il carattere frammentato dello stesso, che necessita di un maggiore coordinamento soprattutto a livello di scambi informativi.

Per ciò che concerne l'analisi del grado di *commitment*, i dipendenti del CNR in Piemonte non cambierebbero lavoro a parità di stipendio.

Ciò si può ricollegare al punto precedente: complessivamente il campione ritiene che la facilità di relazione all'interno dell'ambiente lavorativo ed il buon clima presente nei vari Istituti siano da deterrente ad abbandonare l'organizzazione ("si sta bene ed in un ambiente tranquillo"). Se si aumenta, però, l'incentivo economico il discorso cambia: soprattutto il settore di supporto alla ricerca sarebbe tendenzialmente disposto ad abbandonare l'organizzazione, così come, anche se in misura minore, gli appartenenti al settore della ricerca.

Dall'analisi dei dati, non si nota, complessivamente, una chiara percezione della competitività esterna. In questo caso, il campione si spacca: da un lato il settore della ricerca avverte la competitività con altri Istituti (non si è volutamente specificato se italiani o esteri); dall'altro lato, il settore di supporto alla ricerca non è consapevole di tale competitività.

Ci si trova sostanzialmente di fronte ad un sistema "protetto", dato che i valori medi circa la percezione della competitività esterna sono tendenzialmente bassi, anche se, come già detto, il settore della ricerca presenta interesse per l'argomento.

I rispondenti ritengono, inoltre, che il proprio Istituto sia conosciuto all'esterno. Anche se questa affermazione va riferita principalmente al settore della ricerca, si può sostenere che nel complesso gli Istituti del CNR in Piemonte ritengano di aver fatto una discreta politica di comunicazione con l'esterno.

Su questo punto è interessante soffermarsi: generalmente, infatti, i gruppi tendono ad attribuire al loro *ingroup* (cioè ai loro membri) quelle caratteristiche che ritengono positive o, quantomeno, auspicabili.

Gli Istituti piemontesi del CNR sentono con forza la problematica della comunicazione con l'esterno attraverso azioni promozionali o divulgative e tendono a valorizzare, nella loro percezione, le attività comunicative da essi svolte.

In realtà, se si correla quest'ultimo dato con quello relativo alla richiesta di maggiore comunicazione da parte dei vari Istituti, evidenziato nel capitolo precedente, si nota come la richiesta di azioni comunicative con l'esterno sia molto forte e non soddisfatta dall'attuale politica promozionale.

Viene di seguito riportata una breve descrizione dei settori nei quali è stato suddiviso il campione preso in considerazione.

IL SETTORE DELLA RICERCA

Tendenzialmente, questo settore presenta un buon grado di identificazione con i vari Istituti di appartenenza, soprattutto per quello che riguarda i dirigenti di ricerca ed i primi ricercatori; in alcuni casi, si può parlare di un vero e proprio "orgoglio" di appartenenza all'Istituto (distintività elevata, prestigio accordato all'Istituto, qualità delle interazioni, gratificazione e aspettative soddisfatte dall'ambiente lavorativo), così come, soprattutto fra i primi ricercatori, il grado di *commitment* pare essere tendenzialmente elevato.

Anche in questo settore il grado di percezione della propria identità organizzativa non pare particolarmente evidente, soprattutto se si considera in rapporto al CNR nel suo complesso, su questo punto, però, valgono le considerazioni effettuate precedentemente sull'analisi dettagliata degli *item* relativi all'argomento.

IL SETTORE DI SUPPORTO ALLA RICERCA

Tale settore del campione segue sostanzialmente l'andamento del settore della ricerca con scarti più o meno elevati a seconda delle tematiche.

Occorre precisare, però, che l'andamento di tale settore resta sempre al di sotto dei valori medi complessivi, denotando una minore identificazione con l'organizzazione rispetto al settore precedente.

Il dato si evince dal più basso grado di soddisfazione percepita nella qualità delle interazioni, da una minore soddisfazione delle aspettative e della gratificazione personale in ambito lavorativo e, non ultimo, da un minore grado di *commitment* riscontrato. A ciò, si può aggiungere il basso grado di identità organizzativa complessiva percepita.

I BORSISTI

In questo caso, l'analisi della categoria non ha portato un giovamento particolare nell'interpretazione dei dati.

L'andamento del settore non presenta, infatti, tendenze particolarmente "estreme", né chiarificatrici di una tendenza che, peraltro, pare già essere ben espressa dalle due categorie analizzate precedentemente, fatta eccezione per la bassissima distintività percepita con il CNR nel suo complesso.

Il valore medio riscontrato dalla categoria nella percezione del CNR come gruppo di appartenenza ("noi") presenta il valore medio minimo assoluto riscontrato nell'analisi complessiva dei dati (1,88). Sintomo, forse, che fra i giovani borsisiti del CNR in Piemonte il CNR (inteso come organo centrale) pare proprio un'entità lontana.

Vi è, inoltre, da sottolineare come per i borsisiti le aspettative lavorative e l'identificazione con i vari Istituti siano condizionate dal carattere temporaneo del rapporto di lavoro e dal recente inserimento nella struttura dell'Istituto, anche se, spesso, la condizione di precarietà per i giovani ricercatori del CNR si protrae per più anni.

7. L'identità organizzativa del CNR

Si traccia, ora, la descrizione conclusiva del concetto di identità organizzativa degli Istituti piemontesi del CNR, come è emerso dalla ricerca effettuata. Si evidenziano i fattori "positivi" contrapponendoli agli aspetti "negativi" e si utilizzano i risultati ottenuti per ipotizzare la corretta politica comunicativa dell'ente, ancorandola al concetto di identità organizzativa.

Il CNR sente fortemente la necessità di un ricambio generazionale, sia come ingresso di nuovi ricercatori che come avanzamento e "sblocco" delle carriere.

Inoltre, i rispondenti al questionario sottolineano la volontà di rimanere un ente pubblico al servizio della collettività: il carattere "pubblico" dell'ente è ben radicato all'interno degli Istituti piemontesi, anche se fra i dirigenti di ricerca si evidenzia l'interesse ad aprire maggiormente al mercato i rispettivi Istituti.

Ciò risulta chiaramente dalla richiesta di maggiore visibilità esterna da parte del CNR, sia in ambito scientifico che al di fuori di un ambito strettamente scientifico. In questo senso, i rispondenti chiedono maggiori attività promozionali dei singoli Istituti e del CNR nel suo complesso, il coordinamento centralizzato delle pubblicazioni scientifiche e dei risultati delle ricerche.

Per quanto concerne l'identificazione con l'organizzazione, i dipendenti del CNR in Piemonte, principalmente i primi ricercatori e i dirigenti di ricerca, manifestano un "orgoglio di appartenenza" nei confronti dei rispettivi Istituti. Ciò non si evidenzia in

riferimento all'ente nel complesso: il grado di identificazione del campione si concretizza maggiormente a livello di Istituto che di organizzazione.

Una spiegazione a ciò si trova nel buon clima organizzativo riscontrato dai rispondenti negli Istituti di appartenenza: l'ente di ricerca è strutturato da un insieme di gruppi sociali, che sono gli individui inseriti nel contesto dei singoli Istituti, più che da un corpo compatto formato dai dipendenti del CNR, in qualità di membri di un'unica organizzazione.

Per quanto riguarda gli aspetti negativi emersi dall'analisi dei dati, si è riscontrato un basso grado di *commitment* nel campione e, precisamente, un *commitment* di tipo calcolativo, cioè legato alla quantità di salario percepito: i dipendenti degli Istituti piemontesi del CNR non cambierebbero lavoro a parità di salario ma, se l'incentivo economico aumenta, la possibilità di "defezioni" cresce considerevolmente, soprattutto per il settore a supporto della ricerca.

In questo senso, è possibile rilevare come fare il ricercatore sia "una scelta di vita", legata non tanto al compenso economico, quanto piuttosto alla libertà da vincoli commerciali nella scelta e nell'impostazione della ricerca. Ciò si può ricollegare alla chiara presa di posizione dei rispondenti riguardo al mantenimento del carattere pubblico dell'ente.

Altro punto "debole" emerso dalla ricerca è il basso grado di competitività percepito dai dipendenti. Non vi è la consapevolezza delle pressioni provenienti dal mercato della ricerca: il CNR rientra fra le organizzazioni che hanno a lungo operato in un regime "protetto" e slegato dalle leggi del mercato.

Efficienza e competizione paiono ancora distanti dagli orizzonti programmatici del CNR, anche se questa stessa ricerca sta a dimostrare il risveglio d'interesse nei confronti delle politiche organizzative interne e dei processi di costruzione dell'immagine di un ente pubblico di ricerca pronto all'apertura verso il mercato e all'ingresso nel contesto europeo della ricerca.

Per rendere "operativo" quanto esposto si rende necessario elaborare uno schema riassuntivo d'immediata applicazione.

Per far ciò, si elencheranno le proposizioni rilevate dall'analisi separata degli *item* relativi all'internalizzazione della cultura organizzativa e all'identificazione con l'organizzazione, in modo da ottenere un schema conclusivo che serva alla costruzione delle politiche comunicative dell'ente.

- **Maggiore interscambio con le nuove generazioni.**
- **Il CNR deve restare un ente pubblico al servizio della collettività.**
- **Maggiore visibilità al di fuori di un ambito strettamente scientifico.**

- **Maggiore autonomia agli istituti.**
- **Gli Istituti piemontesi del CNR applicano prontamente le normative provenienti dalla sede centrale.**
- **Forte senso di appartenenza nel settore della ricerca verso i rispettivi istituti.**
- **Si percepisce un buon clima organizzativo all'interno degli istituti.**
- **Non vi è un forte grado di *commitment*.**
- **Non vi è una chiara percezione della competitività esterna.**
- **Richiesta di maggiori attività promozionali dei singoli istituti.**

Come si può notare dall'elenco presentato, si ha una serie di "argomenti", emersi e convalidati dalla ricerca empirica, dai quali attingere per la costruzione di messaggi inerenti agli aspetti centrali dell'organizzazione.

È, infatti, intenzione del presente lavoro tracciare l'identità organizzativa del CNR quale primo passo per la costruzione dell'immagine dell'organizzazione seguendo il modello comunicativo proposto precedentemente.

In primo luogo è necessario conoscere l'identità organizzativa del CNR, così come viene proposta dal management e percepita dai dipendenti (l'identità organizzativa è il risultato dell'interazione fra la cultura organizzativa proposta, la sua percezione da parte degli individui ed il grado di identificazione con l'organizzazione dei suoi membri).

Successivamente, si devono elaborare uno o più profili organizzativi costruiti in base al pubblico che si vuole raggiungere (interno o esterno all'organizzazione). Per far ciò, si rende indispensabile la conoscenza dei tratti peculiari che concorrono alla formazione dell'identità dell'organizzazione presa in esame.

Dopo aver scelto il profilo organizzativo ed il *target*, è necessario inviare il messaggio attraverso i canali che si sono reputati più efficaci per la trasmissione delle informazioni.

L'azione comunicativa non termina con l'invio del messaggio, in quanto vengono attivate procedure di analisi al ritorno (*feedback*) del messaggio stesso.

L'organizzazione riceve, infatti, informazioni dall'emissione di informazioni, tramite sondaggi interni ed esterni, resoconti dell'attività svolta (consuntivi, *report*, ecc.), concernenti il grado di interesse ed il modo in cui i differenti pubblici si sono rapportati all'immagine proposta (ciò che abbiamo definito come reputazione ovvero ciò che l'organizzazione sa che gli altri pensano di essa).

È compito dell'organizzazione concludere il processo comunicativo, attivando l'analisi dei dati ricevuti attraverso azioni di correzione delle politiche comunicative e di "ritracciamento" dei messaggi che si sono rivelati meno efficaci.

Sono queste le azioni di *feedback* che riguardano la reputazione ottenuta dall'immissione verso l'esterno dei vari profili organizzativi.

L'azione di "ritracciamento" dei messaggi riguarda la rinegoziazione dei valori e della *mission* pianificati dal management e percepiti dai dipendenti attraverso l'utilizzo delle informazioni ottenute dalla corretta applicazione della sequenza proposta: in base ai risultati dell'analisi del processo di *feedback* è possibile verificare gli errori nella costruzione e nella percezione dell'identità organizzativa così come nella creazione del profilo organizzativo.

7.1. La costruzione delle politiche comunicative del CNR

Per sottolineare quanto finora esposto, si introduce l'ipotetica costruzione delle politiche comunicative dell'ente, che utilizzi i risultati della ricerca sull'identità organizzativa del CNR in Piemonte. Tale proposta è da considerarsi come esplicativa e non come la traccia per una reale applicazione, anche se contiene elementi di riflessione utili ad un'eventuale messa in pratica di quanto esposto.

Definita l'identità organizzativa, si costruisce un profilo organizzativo mirato ad un determinato pubblico (*target*), interno o esterno all'ente.

In seguito, si determina un efficace *media planning*, cioè l'invio delle informazioni attraverso i mezzi di comunicazione che si ritiene possano raggiungere il maggior numero di "contatti" (si ipotizzi l'utilizzo del canale televisivo o dei principali quotidiani nazionali, nel caso di messaggi rivolti all'esterno, e *newsletter* o posta elettronica, nel caso di messaggi rivolti all'interno dell'organizzazione).

Il lavoro sin qui svolto ha lo scopo di creare un "serbatoio" di informazioni dal quale si possa estrarre il dato necessario alla costruzione di un corretto ed efficace messaggio². È possibile, infatti, ancorando la costruzione del messaggio ai valori centrali dell'organizzazione, aumentarne sia l'efficacia esterna che interna.

Per far ciò, è necessario considerare le affermazioni precedentemente schematizzate e delinearne il contenuto informativo utile alla costruzione del profilo e, di conseguenza, dell'immagine organizzativa desiderata.

² Gli antichi utilizzavano in Retorica i *loci communes* (la traduzione "luoghi comuni" non rende il significato positivo che si attribuiva al termine) per la costruzione di una macchina comunicativa efficace (Mortara Garavelli, 1997; Barthes, 1994). Questi erano "luoghi" presenti nella memoria dell'oratore che contenevano esempi, leggende, discorsi di importanti personaggi storici che potevano essere estrapolati ed utilizzati per suffragare i concetti che si intendevano esprimere nel discorso: una sorta di "serbatoio", appunto, dal quale attingere per aumentare l'efficacia persuasiva del messaggio.

“Maggiore interscambio con le nuove generazioni”. In base a questa affermazione è possibile estrarre numerose informazioni utili alla costruzione di una politica comunicativa rivolta all'esterno dell'ente.

Il CNR è una struttura che necessita di un'opera di svecchiamento, si può dunque ipotizzare di indirizzare il messaggio ad un pubblico giovane attraverso i mezzi di comunicazione che massimizzino la possibilità di contatti con il *target* prescelto. Da ciò discende il “registro” utilizzato per la stesura del messaggio, il “ritmo” del montaggio nel caso di uno spot televisivo, la “grafica” scelta per l'impaginazione, ecc.

Allo stesso tempo, è possibile indirizzare il messaggio verso coloro che sono maggiormente in contatto con i giovani in qualità di educatori, insegnanti, professori o al mondo imprenditoriale, intendendo come “svecchiamento” il desiderio del CNR di rendersi più efficiente e pronto alle richieste del mercato.

In questo caso si “ritraccerebbe” il messaggio verso un nuovo *target*, il mondo imprenditoriale italiano, con il conseguente mutamento delle politiche comunicative e delle tecniche utilizzate per la costruzione della campagna pubblicitaria.

“Il CNR deve restare un ente pubblico al servizio della collettività”. Anche questa affermazione è portatrice di notevoli contenuti informativi.

Il CNR ha come elemento di differenziazione il fatto di essere un ente pubblico: il cittadino italiano deve percepire questo fattore con una connotazione positiva. L'essere un ente pubblico è un punto di forza per il CNR in quanto lascia maggiore autonomia alla ricerca investendola del carattere di “servizio alla collettività”.

Questa tematica è un valido spunto per la costruzione del messaggio in un contesto di riqualificazione dell'immagine pubblica che spesso assume caratteristiche negative agli occhi del cittadino.

Il CNR è un ente pubblico è tale deve restare per il bene della ricerca e del cittadino che usufruirà del progresso della conoscenza, in tal senso il carattere “pubblico” dell'ente riveste un'importanza informativa sia a livello interno che esterno. A ciò si può ricollegare il fatto che i risultati della ricerca non sono patrimonio di singole imprese, ma sono messi a disposizione della collettività.

“Maggiore visibilità al di fuori di un ambito strettamente scientifico”. Nella costruzione del messaggio questo fattore deve essere tenuto ben presente per orientarlo verso un pubblico non necessariamente di “addetti ai lavori”. Si deve, inoltre, considerare che un messaggio rivolto all'esterno del CNR e costruito sulla base di valide politiche comunicative, non può che rafforzare il sentimento dei dipendenti riguardo l'aumento di azioni promozionali volte a migliorare la visibilità dell'organizzazione.

“Maggiore autonomia agli istituti”. Non necessariamente si deve utilizzare questa proposizione per la costruzione di un messaggio rivolto all'esterno del CNR, in quanto ciò che è espresso rappresenta una tematica “interna” all'organizzazione. È possibile, altresì, utilizzare questa affermazione per sensibilizzare i dipendenti dell'ente sul fatto che, a livello centrale, si stiano progettando interventi coordinati volti ad aumentare l'autonomia dei vari Istituti, sia nella scelta delle linee di ricerca che a livello organizzativo.

“Gli istituti piemontesi del CNR applicano prontamente le normative provenienti dalla sede centrale”. Anche in questo caso il fattore principale presente nella proposizione non connota un aspetto generale del CNR, anche se rispecchia una caratteristica degli Istituti che hanno partecipato alla presente ricerca. Questo fattore può essere tenuto in considerazione in vista della costruzione di messaggi normativi indirizzati all'interno dell'organizzazione.

“Forte senso di appartenenza nel settore della ricerca verso i rispettivi istituti”. Questa tematica riveste una notevole importanza per la costruzione di un messaggio promozionale dell'ente.

Un punto di forza del CNR è l'orgoglio di appartenenza rilevato dai risultati della ricerca. Un Istituto che “funziona” non può che suscitare senso di appartenenza e una forte identificazione con esso.

In tal senso, si potrebbe costruire il messaggio utilizzando alcuni Istituti prestigiosi del CNR per valorizzare l'immagine complessiva dell'ente, così come figure carismatiche di ricercatori che aumentino l'orgoglio di appartenenza dei dipendenti e l'interesse dei cittadini destinatari del messaggio.

A livello interno, è auspicabile chiarire se il fattore di differenziazione fra l'identificazione con l'Istituto e con l'ente nel suo complesso, sia un aspetto positivo o negativo per il CNR, se si debba, cioè, aumentare o diminuire il divario fra il senso di appartenenza all'Istituto rispetto al minor senso di appartenenza all'ente, inteso come sede centrale.

“Si percepisce un buon clima organizzativo all'interno degli Istituti”.

All'interno dei singoli Istituti si lavora bene e si instaurano buoni rapporti interpersonali: una tematica su cui fare leva per la costruzione delle politiche comunicative sia interne che esterne al CNR.

“Non vi è un forte grado di *commitment*”. Su questo punto non è bene porre l'accento nel caso di un messaggio rivolto verso l'esterno. Nel caso di messaggi rivolti all'interno dell'ente, è utile considerare tale affermazione come un utile punto di partenza per stimolare i settori dell'ente maggiormente lontani da un elevato grado di *commitment* nei confronti del CNR.

“Non vi è una chiara percezione della competitività esterna”. Anche questa tematica riveste un ambito prettamente interno all’ente e risulta di fondamentale importanza nell’orientare i messaggi mirati alla sensibilizzazione delle tematiche relative all’aumento della competitività, sia nel campo della ricerca europea che internazionale.

“Richiesta di maggiori attività promozionali dei singoli Istituti”. Quest’affermazione può essere utile per ipotizzare la differenziazione delle campagne promozionali degli Istituti: nel contesto di un’attività comunicativa coordinata centralmente è possibile ritagliare uno spazio per le singole realtà locali o per gli Istituti appartenenti ad aree di ricerca attinenti.

In tal senso, il CNR, inteso nel suo complesso, deve essere considerato come il portatore del “marchio” di riconoscimento di tutte le attività comunicative che scaturiscono sia a livello centrale che locale (aree di ricerca o singoli Istituti): la *brand image* del CNR racchiude tutte le comunicazioni rivolte all’esterno e all’interno dell’ente. Ciò deve essere fatto attraverso la corretta conoscenza dell’identità organizzativa dell’ente e non può prescindere da essa.

Il procedimento descritto permette di evidenziare gli aspetti dell’identità organizzativa utili alla costruzione delle politiche comunicative del CNR. Ovviamente, sono necessari maggiori approfondimenti, in vista di una reale applicazione di quanto ipotizzato.

Dopo aver analizzato i possibili contenuti del messaggio e tratteggiato le caratteristiche del profilo che si intende costruire in relazione al *target* prescelto, si raccolgono le informazioni relative alla reputazione del CNR (*feedback*). In questo caso, il ritorno delle informazioni può essere analizzato sia come aumento di visibilità riscontrata verso l’esterno dell’ente, sia come rafforzamento della percezione dell’identità organizzativa da parte dei dipendenti del CNR (“ritorno di identità” a livello interno).

Si può notare, infatti, come l’azione comunicativa rivolta verso l’esterno presenti un’efficacia interna all’organizzazione in quanto contenga gli elementi distintivi rilevati nel concetto di identità organizzativa del CNR: se il messaggio costruito seguendo il modello proposto rispetta le caratteristiche fondamentali dell’identità organizzativa, esso non può che rafforzare il senso di appartenenza dei dipendenti, oltre che raggiungere lo scopo persuasivo cui si era prefissato.

Un messaggio slegato dal concetto di identità organizzativa perde di efficacia e non raggiunge l’obiettivo di aumentare l’identificazione con l’organizzazione dei suoi membri. In secondo luogo, non dà una visione “reale” dell’organizzazione al pubblico prescelto, causando un ritorno d’immagine che contiene elementi distorti che inficiano il

processo di costruzione del significato attivato sia dal *target* che dagli individui all'interno dell'ente.

Una corretta politica comunicativa deve, dunque, passare attraverso la percezione dei valori distintivi, centrali e duraturi dell'organizzazione e, nel caso non sia ancora stata effettuata, attraverso la costruzione del concetto di identità organizzativa, così come descritta nel presente lavoro.

APPENDICE

PERCENTUALE DEI RISPONDENTI AL QUESTIONARIO SUDDIVISI PER ISTITUTI DI APPARTENENZA

IMGC – Istituto di Metrologia G. Colonnetti

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO*	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	4	3	3	75	100
	Primi ricercatori	15	15	7	46,6	46,6
	Ricercatori	13	13	9	69,2	69,2
TOTALE SETTORE RICERCA		32	31	19	59,3	61,2
	Collaboratori tecnici	56	43	12	21,4	27,9
	Collaboratori amministrativi	2	2	1	50	50
TOTALE SETTORE SUPPORTO		58	45	13	22,4	28,8
	Borsisti	5	3	2	40	66,6
TOTALE		95	79	34	35,8	43

Fonte: elaborazione CERIS

IMA – Istituto di Meccanizzazione Agricola

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO*	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	-		-	-	-
	Primi ricercatori	3	2	0	0	0
	Ricercatori	2	2	0	0	0
TOTALE SETTORE RICERCA		5	4	0	0	0
	Collaboratori tecnici	16	12	6	37,5	50
	Collaboratori amministrativi	2	1	1	50	100
TOTALE SETTORE SUPPORTO		18	13	7	38,8	53,8
	Borsisti	2	1	0	0	0
TOTALE		25	18	7	28	38,8

Fonte: elaborazione CERIS

IFA – Istituto di Fitoviologia Applicata

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO*	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	2	2	1	50	50
	Primi ricercatori	3	2	2	66,6	100
	Ricercatori	5	5	2	40	40
TOTALE SETTORE RICERCA		10	9	5	50	55,5
	Collaboratori tecnici	16	8	6	37,5	75
	Collaboratori amministrativi	3	3	0	0	0
TOTALE SETTORE SUPPORTO		19	11	6	31,5	54,5
	Borsisti	0	0	0	0	0
TOTALE		29	20	11	37,9	55

Fonte: elaborazione CERIS

IRPI – Istituto di Ricerca per la Protezione Idrogeologica del bacino padano

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO*	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	1	1	1	100	100
	Primi ricercatori	2	2	0	0	0
	Ricercatori	6	4	2	33,3	50
TOTALE SETTORE RICERCA		9	7	3	33,3	42,8
	Collaboratori tecnici	8	5	1	12,5	20
	Collaboratori amministrativi	3	3	0	0	0
TOTALE SETTORE SUPPORTO		11	8	1	9	12,5
	Borsisti	0	0	0	0	0
TOTALE		20	15	4	20	26,6

Fonte: elaborazione CERIS

ILM – Istituto Lavorazione Metalli

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO*	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	1	1	1	100	100
	Primi ricercatori	2	2	1	50	50
	Ricercatori	1	1	0	0	0
TOTALE SETTORE RICERCA		4	4	2	50	50
	Collaboratori tecnici	9	4	2	22,2	50
	Collaboratori amministrativi	2	2	0	0	0
TOTALE SETTORE SUPPORTO		11	6	2	18,8	33,3
	Borsisti	0	3	2	0	66,6
TOTALE		15	13	6	40	46,2

Fonte: elaborazione CERIS

CERIS – Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO*	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	-	-	-	-	-
	Primi ricercatori	4	4	3	75	75
	Ricercatori	4	4	2	50	50
TOTALE SETTORE RICERCA		8	8	5	62,5	62,5
	Collaboratori tecnici	5	5	5	100	100
	Collaboratori amministrativi	1	1	1	100	100
TOTALE SETTORE SUPPORTO		6	6	6	100	100
	Borsisti	2	2	2	100	100
TOTALE		16	16	13	81,2	81,2

Fonte: elaborazione CERIS

IRL – Istituto di Ricerche e sperimentazione Laniera

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO**	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	-	1	1	-	100
	Primi ricercatori	-	-	-	-	-
	Ricercatori	-	3	1	-	33,3
TOTALE SETTORE RICERCA		-	4	2	-	50
	Collaboratori tecnici	-	5	4	-	80
	Collaboratori amministrativi	-	2	0	0	0
TOTALE SETTORE SUPPORTO		-	7	4	-	57,1
	Borsisti	-	2	2	-	100
TOTALE		-	13	8	-	61,5

Fonte: elaborazione CERIS

III – Istituto Idrogeologico Italiano

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO*	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	2	2	1	50	50
	Primi ricercatori	11	11	6	54,5	54,5
	Ricercatori	6	4	4	66,6	100
TOTALE SETTORE RICERCA		19	17	11	57,9	64,7
	Collaboratori tecnici	14	3	1	7,1	33,3
	Collaboratori amministrativi	3	1	1	33,3	100
TOTALE SETTORE SUPPORTO		17	4	2	11,8	50
	Borsisti	-	-	-	-	-
TOTALE		36	21	13	36,1	61,9

Fonte: elaborazione CERIS

ICG – Istituto di Cosmogeofisica

	POSIZIONE LAVORATIVA	FORZA LAVORO*	CONTATTI	RISPONDENTI		
					Su forza lavoro %	Su contatti %
	Dirigenti di ricerca	2	2	1	50	50
	Primi ricercatori	4	2	0	0	0
	Ricercatori	12	7	1	8,3	14,3
TOTALE SETTORE RICERCA		18	11	2	11,1	18,2
	Collaboratori tecnici	7	5	1	14,3	20
	Collaboratori amministrativi	3	3	2	66,6	66,6
TOTALE SETTORE SUPPORTO		10	8	3	30	37,5
	Borsisti	-	-	-	-	-
TOTALE		28	19	5	17,8	26,3

Fonte: elaborazione CERIS

* I dati sono aggiornati ai consuntivi dei rispettivi Istituti del 1998.

** Non sono pervenuti i dati aggiornati sulla forza lavoro.

Età	Rispondenti	% sul campione
Oltre 55 anni	15	14,7
Da 46 a 55 anni	34	33,3
Da 36 a 45 anni	37	36,3
Da 26 a 35 anni	16	15,7
Totale	102	100

Tabella riassuntiva rispondenti per fasce di età

Bibliografia di riferimento

- Albert S., Whetten D. A. (1985), *Organizational Identity*, in L. L. Cummings e B. M. Staw, *Research in organizational behavior* (vol. 7, pp. 263-295), Greenwich, CT, JAI.
- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), *The Measurement, Antecedent of Affective, Continuance, Normative Commitment to the Organization*, «Journal of Occupational Psychology», 63, pp. 1-18.
- Ashforth B. E. e Meal F. (1989), *Social Identity Theory, the Organization*, «Academy of Management Review», 14(1), pp. 20-39.
- Auteri E. (1998), *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*, Guerini e Associati, Milano.
- Barthes R. (trad. it. 1994), *La retorica antica. Alle origine del linguaggio letterario e delle tecniche di comunicazione*, Bompiani, Milano.
- Bergami M. (1996), *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, NIS, Roma.
- Bergami M. (1999), *Identità e lavoro nella pubblica amministrazione: evidenze empiriche a confronto e ipotesi per la gestione delle risorse umane*, atti del convegno "Gestire l'innovazione nella pubblica amministrazione", Associazione italiana di Ingegneria Gestionale, 19 Novembre, Milano.
- Boje D.M. (1991), *The storytelling organization: a study of story performance in an office firm*, *Administrative Science Quarterly* (36), 1, pp. 106-126.
- Brikigt K. E Stadler M. M. (1986), *Grundlagen, Funktionen und Beispielen (Corporate Identity)*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg.
- Brown B. R. (1989), *Group Processes. Dynamics within and between Groups*, Basil Blackwell Ltd., Oxford (trad. it. *Psicologia sociale dei gruppi*, Il Mulino, Bologna, 1990).
- Cialdini R.B., Borden R.J., Thorne A., Walker M.R., Freeman S., Sloan L.R. (1976), *Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies*, *Journal of Personality, Social Psychology*, 34, pp. 366-375.
- CNR (1998), *Report 1998*, D'Anselmi Editore, Roma.
- CNR (1999), *Report 1999*, D'Anselmi Editore, Roma.
- Corio G. F. (1998), *La qualità in aziende ospedaliere. Aspettative e opinioni del middle management*, Franco Angeli, Milano.
- Corio G. F. (2000), *La percezione dei fattori di qualità in Istituti di ricerca: una prima elaborazione del caso Piemonte*, Working-paper 4/2000, CERIS-CNR.
- D'Egiodio F., Möller C. (1992), *Vision & Leadership: per un cambiamento culturale teso all'eccellenza*, Franco Angeli, Milano.
- De Marchi M., Potì B. M., Reale E., Rocchi M., Scarda A.M. (1998), *Il sistema scientifico pubblico in Italia. Cambiamenti e tendenze*, Franco Angeli, Milano.
- Del Vecchio A. (2000), *Gli enti di ricerca e le relazioni con il pubblico*, intervento al Workshop URP-CNR, 22 Febbraio, Roma.
- Di Raco A. (1997), *L'impresa simbolica*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.

- Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V. (1994), *Organizational Image, Member Identification*, «Administrative Science Quarterly», n. 39, pp. 239-263.
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation-realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Gagliardi P. (1986), *Le imprese come cultura*, ISEDI, Torino.
- Gagliardi P. (1990), *Symbols and Artifacts. Views of corporate landscape*, Berlin, De Gruyter.
- Goffee R., Jones G. (1997), *La cultura è il collante dell'identità aziendale*, «Harvard Business Review», Luglio/Agosto, pp. 52-67.
- Hogg M.A. e Turner J. C. (1987), *Intergroup Behavior, Self-Stereotyping, the Salience of Social Categories*, «British Journal of Social Psychology», n. 26, pp. 225-240.
- Konovsky M.A., Pugh S.D. (1994), *Citizenship Behavior, Social Exchange*, «Academy of Management Journal», 37, 3, pp. 656-669.
- Mael F., Ashforth B. (1992), *Alumni, Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model Organizational Identification*, «Journal of Organizational Behaviour», 13, pp. 103-123.
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- Marziliano N. (1998), *Corporate image and identity management*, «International Studies on Management & Organization», Vol. 28, n. 3, Fall.
- Marziliano N. (1999), *Gestire l'immagine e l'identità aziendale*, in «Sviluppo & Organizzazione», n. 172, Marzo/Aprile, pp.49-64.
- Merloni F. (1999), *Il nuovo Consiglio Nazionale delle Ricerche, primo commento al decreto legislativo 30 gennaio 1999, n. 19*, Hoepli, Milano
- Meyrowitz J. (1985), *No sense of place*, Oxford University Press, NY (trad. it. *Oltre il senso del luogo*, Baskerville, Bologna, 1993).
- Mortara Garavelli B. (1997), *Manuale di retorica*, Bompiani, Milano, decima edizione.
- Oakes C. e Turner J. C. (1980), *Social Categorization, Intergroup Behavior: Does Minimal Intergroup Discrimination Make Social Identity More Positive?*, «European Journal of Social Psychology», n. 10, pp. 295-300.
- Olins W. (1989), *Corporate Identity*, Thames & Hudson, London.
- Pondy L.R., Morgan G., Frost P.G., Pandrige T. (1983), *Organizational symbolism*, JAI Press, CT.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974), *Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover among Psychiatric Technicians*, «Journal of Applied Psychology», 59, pp. 603-609.
- Regouby C. (trad. it. 1992), *La comunicazione globale*, ISEDI, Petrini Editore, Torino.
- Rindova V., Schultz M. (1998), *Identity Within and Identity Without: Lessons from Corporate and Organizational Identity*, in Whetten D. A. e Godfrey P.C. *Identity in Organizations*, pp. 46-51.
- Rolando S. (1995), *La comunicazione dello Stato*, Editrice Bibliografica, Milano.
- Rolando S. (1998), *Un paese spiegabile: la comunicazione pubblica negli anni del cambiamento, delle autonomie territoriali e delle reti*, Etaslibri, Milano.

- Schein H.E. (1986), *Coming to a new awareness of organizational culture*, «Sloan Management Review», (25), n.4, pp. 3-16, in P. Gagliardi, *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino.
- Smircich L. (1983), *Organizations as shared meanings*, in Pondy ed altri: *Organizational symbolism* (vol.1), Greenwich, JAI Press.
- Tajfel H. (1982), *Social Identity, Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, England.
- Tajfel H., Turner J.C. (1985), *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*, in S. Worchel, W.G. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson Hall, Chicago (2nd ed.).
- Turner J.C. (1981), *The Experimental Social Psychology of Intergroup Behavior*, in J. C: Turner e H. Giles (eds.), *Inergroup Behavior*, Blackwell, Oxford.
- Van Riel C.B. (1995), *Principles of corporate communications*, Hemel Hampstead, Prentice Hall, UK.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage (trad. it. 1997, *Senso e significato nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina ed., Milano).
- Whetten D.A. (1997), *Theory Development and the study of corporate reputation*, «Corporate Reputation Review», (1/2), September/Fall, pp. 26-34.
- Whetten D.A., Godfrey P.C. (1998), *Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations*, Sage, London.
- Wiener Y. (1982), *Commitment In Organizations: A Normative View*, «Academy of Management Review», n.7, pp. 418-428.
- Yiannis G. (1991), *Turning facts into stories and stories into facts a hermaneutic interpretation*, «Human Relation», n.8, pp. 857-875.

WORKING PAPER SERIES (2000-1993)

2000

- 1/00 *Trasferimento tecnologico: analisi spaziale*, by Mario Coccia, March
- 2/00 *Poli produttivi e sviluppo locale: una indagine sulle tecnologie alimentari nel mezzogiorno*, by Francesco G. Leone, March
- 3/00 *La mission del top management di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, March
- 4/00 *La percezione dei fattori di qualità in Istituti di ricerca: una prima elaborazione del caso Piemonte*, by Gian Franco Corio, March
- 5/00 *Una metodologia per misurare la performance endogena nelle strutture di R&S*, by Mario Coccia, April
- 6/00 *Soddisfazione, coinvolgimento lavorativo e performance della ricerca*, by Mario Coccia, May
- 7/00 *Foreign Direct Investment and Trade in the EU: Are They Complementary or Substitute in Business Cycles Fluctuations?*, by Giovanna Segre, April
- 8/00 *L'attesa della privatizzazione: una minaccia credibile per il manager?*, by Giovanni Fraquelli, May
- 9/00 *Gli effetti occupazionali dell'innovazione. Verifica su un campione di imprese manifatturiere italiane*, by Marina Di Giacomo, May
- 10/00 *Investment, Cash Flow and Managerial Discretion in State-owned Firms. Evidence Across Soft and Hard Budget Constraints*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, June
- 11/00 *Effetti delle fusioni e acquisizioni: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Luigi Benfratello, June
- 12/00 *Identità e immagine organizzativa negli Istituti CNR del Piemonte*, by Paolo Enria, August
- 13/00 *Multinational Firms in Italy: Trends in the Manufacturing Sector*, by Giovanna Segre, September
- 14/00 *Italian Corporate Governance, Investment, and Finance*, by Robert E. Carpenter and Laura Rondi, October
- 15/00 *Multinational Strategies and Outward-Processing Trade between Italy and the CEECs: The Case of Textile-Clothing*, by Giovanni Balcet and Giampaolo Vitali, December
- 16/00 *The Public Transit Systems in Italy: A Critical Analysis of the Regulatory Framework*, by Massimiliano Piacenza, December

1999

- 1/99 *La valutazione delle politiche locali per l'innovazione: il caso dei Centri Servizi in Italia*, by Monica Cariola and Secondo Rolfo, January
- 2/99 *Trasferimento tecnologico ed autofinanziamento: il caso degli Istituti Cnr in Piemonte*, by Mario Coccia, March
- 3/99 *Empirical studies of vertical integration: the transaction cost orthodoxy*, by Davide Vannoni, March
- 4/99 *Developing innovation in small-medium suppliers: evidence from the Italian car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/99 *Privatization in Italy: an analysis of factors productivity and technical efficiency*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 6/99 *New Technology Based-Firms in Italia: analisi di un campione di imprese triestine*, by Anna Maria Gimigliano, April
- 7/99 *Trasferimento tacito della conoscenza: gli Istituti CNR dell'Area di Ricerca di Torino*, by Mario Coccia, May
- 8/99 *Struttura ed evoluzione di un distretto industriale piemontese: la produzione di casalinghi nel Cusio*, by Alessandra Ressico, June
- 9/99 *Analisi sistemica della performance nelle strutture di ricerca*, by Mario Coccia, September
- 10/99 *The entry mode choice of EU leading companies (1987-1997)*, by Giampaolo Vitali, November
- 11/99 *Esperimenti di trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese nella Regione Piemonte*, by Mario Coccia, November
- 12/99 *A mathematical model for performance evaluation in the R&D laboratories: theory and application in Italy*, by Mario Coccia, November
- 13/99 *Trasferimento tecnologico: analisi dei fruitori*, by Mario Coccia, December
- 14/99 *Beyond profitability: effects of acquisitions on technical efficiency and productivity in the Italian pasta industry*, by Luigi Benfratello, December
- 15/99 *Determinanti ed effetti delle fusioni e acquisizioni: un'analisi sulla base delle notifiche alle autorità antitrust*, by Luigi Benfratello, December

1998

- 1/98 *Alcune riflessioni preliminari sul mercato degli strumenti multimediali*, by Paolo Vaglio, January
- 2/98 *Before and after privatization: a comparison between competitive firms*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, January
- 3/98 **Not available**
- 4/98 *Le importazioni come incentivo alla concorrenza: l'evidenza empirica internazionale e il caso del mercato unico europeo*, by Anna Bottasso, May
- 5/98 *SEM and the changing structure of EU Manufacturing, 1987-1993*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 6/98 *The diversified firm: non formal theories versus formal models*, by Davide Vannoni, December
- 7/98 *Managerial discretion and investment decisions of state-owned firms: evidence from a panel of Italian companies*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, December
- 8/98 *La valutazione della R&S in Italia: rassegna delle esperienze del C.N.R. e proposta di un approccio alternativo*, by Domiziano Boschi, December
- 9/98 *Multidimensional Performance in Telecommunications, Regulation and Competition: Analysing the European Major Players*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December

1997

- 1/97 *Multinationality, diversification and firm size. An empirical analysis of Europe's leading firms*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, January
- 2/97 *Qualità totale e organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, January
- 3/97 *Reorganising the product and process development in Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, February
- 4/97 *Buyer-supplier best practices in product development: evidence from car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/97 *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura*, by Elena Ragazzi, April
- 6/97 *The impact of financing constraints on markups: theory and evidence from Italian firm level data*, by Anna Bottasso, Marzio Galeotti and Alessandro Sembenelli, April
- 7/97 *Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio*, by Secondo Rolfo, Paolo Vaglio, April
- 8/97 *Tecnologia e produttività delle aziende elettriche municipalizzate*, by Giovanni Fraquelli and Piercarlo Frigero, April
- 9/97 *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, by Giuseppe Calabrese, June
- 10/97 *European integration and leading firms' entry and exit strategies*, by Steve Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, April
- 11/97 *Does debt discipline state-owned firms? Evidence from a panel of Italian firms*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, July
- 12/97 *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, by Secondo Rolfo and Giampaolo Vitali, July
- 13/97 *Costs, technology and ownership form of natural gas distribution in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, July
- 14/97 *Costs and structure of technology in the Italian water industry*, by Paola Fabbri and Giovanni Fraquelli, July
- 15/97 *Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, by Maria Teresa Morana, July
- 16/97 *La qualità nei servizi pubblici: limiti della normativa UNI EN 29000 nel settore sanitario*, by Efsio Ibba, July
- 17/97 *Investimenti, fattori finanziari e ciclo economico*, by Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, rivisto sett. 1998
- 18/97 *Strategie di crescita esterna delle imprese leader in Europa: risultati preliminari dell'utilizzo del data-base Ceris "100 top EU firms' acquisition/divestment database 1987-1993"*, by Giampaolo Vitali and Marco Orecchia, December
- 19/97 *Struttura e attività dei Centri Servizi all'innovazione: vantaggi e limiti dell'esperienza italiana*, by Monica Cariola, December
- 20/97 *Il comportamento ciclico dei margini di profitto in presenza di mercati del capitale meno che perfetti: un'analisi empirica su dati di impresa in Italia*, by Anna Bottasso, December

1996

- 1/96 *Aspetti e misure della produttività. Un'analisi statistica su tre aziende elettriche europee*, by Donatella Cangialosi, February
- 2/96 *L'analisi e la valutazione della soddisfazione degli utenti interni: un'applicazione nell'ambito dei servizi sanitari*, by Maria Teresa Morana, February
- 3/96 *La funzione di costo nel servizio idrico. Un contributo al dibattito sul metodo normalizzato per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, February
- 4/96 *Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea*, by Marco Orecchia, February
- 5/96 *Privatizzazioni: meccanismi di collocamento e assetti proprietari. Il caso STET*, by Paola Fabbri, February
- 6/96 *I nuovi scenari competitivi nell'industria delle telecomunicazioni: le principali esperienze internazionali*, by Paola Fabbri, February
- 7/96 *Accordi, joint-venture e investimenti diretti dell'industria italiana nella CSI: Un'analisi qualitativa*, by Chiara Monti and Giampaolo Vitali, February
- 8/96 *Verso la riconversione di settori utilizzatori di amianto. Risultati di un'indagine sul campo*, by Marisa Gerbi Sethi, Salvatore Marino and Maria Zittino, February
- 9/96 *Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali*, by Secondo Rolfo, March
- 10/96 *Dati disaggregati e analisi della struttura industriale: la matrice europea delle quote di mercato*, by Laura Rondi, March
- 11/96 *Le decisioni di entrata e di uscita: evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani*, by Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, April
- 12/96 *Le direttrici della diversificazione nella grande industria italiana*, by Davide Vannoni, April
- 13/96 *R&S cooperativa e non-cooperativa in un duopolio misto con spillovers*, by Marco Orecchia, May
- 14/96 *Unità di studio sulle strategie di crescita esterna delle imprese italiane*, by Giampaolo Vitali and Maria Zittino, July. **Not available**
- 15/96 *Uno strumento di politica per l'innovazione: la prospezione tecnologica*, by Secondo Rolfo, September
- 16/96 *L'introduzione della Qualità Totale in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, by Gian Franco Corio, September
- 17/96 *Shareholders' voting power and block transaction premia: an empirical analysis of Italian listed companies*, by Giovanna Nicodano and Alessandro Sembenelli, November
- 18/96 *La valutazione dell'impatto delle politiche tecnologiche: un'analisi classificatoria e una rassegna di alcune esperienze europee*, by Domiziano Boschi, November
- 19/96 *L'industria orafa italiana: lo sviluppo del settore punta sulle esportazioni*, by Anna Maria Gaibisso and Elena Ragazzi, November
- 20/96 *La centralità dell'innovazione nell'intervento pubblico nazionale e regionale in Germania*, by Secondo Rolfo, December
- 21/96 *Ricerca, innovazione e mercato: la nuova politica del Regno Unito*, by Secondo Rolfo, December
- 22/96 *Politiche per l'innovazione in Francia*, by Elena Ragazzi, December
- 23/96 *La relazione tra struttura finanziaria e decisioni reali delle imprese: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Anna Bottasso, December

1995

- 1/95 *Form of ownership and financial constraints: panel data evidence on leverage and investment choices by Italian firms*, by Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, March
- 2/95 *Regulation of the electric supply industry in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Elena Ragazzi, March
- 3/95 *Restructuring product development and production networks: Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, September
- 4/95 *Explaining corporate structure: the MD matrix, product differentiation and size of market*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 5/95 *Regulation and total productivity performance in electricity: a comparison between Italy, Germany and France*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December
- 6/95 *Strategie di crescita esterna nel sistema bancario italiano: un'analisi empirica 1987-1994*, by Stefano Olivero and Giampaolo Vitali, December
- 7/95 *Panel Ceris su dati di impresa: aspetti metodologici e istruzioni per l'uso*, by Diego Margon, Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, December

1994

- 1/94 *Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia: alcune riflessioni*, by Giampaolo Vitali, May
- 2/94 *Scelte cooperative in attività di ricerca e sviluppo*, by Marco Orecchia, May
- 3/94 *Perché le matrici intersettoriali per misurare l'integrazione verticale?*, by Davide Vannoni, July
- 4/94 *Fiat Auto: A simultaneous engineering experience*, by Giuseppe Calabrese, August

1993

- 1/93 *Spanish machine tool industry*, by Giuseppe Calabrese, November
2/93 *The machine tool industry in Japan*, by Giampaolo Vitali, November
3/93 *The UK machine tool industry*, by Alessandro Sembenelli and Paul Simpson, November
4/93 *The Italian machine tool industry*, by Secondo Rolfo, November
5/93 *Firms' financial and real responses to business cycle shocks and monetary tightening: evidence for large and small Italian companies*, by Laura Rondi, Brian Sack, Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, December

Free copies are distributed on request to Universities, Research Institutes, researchers, students, etc.

Please, write to:

MARIA ZITTINO

Working Papers Coordinator

CERIS-CNR

Via Real Collegio, 30; 10024 Moncalieri (Torino), Italy

Tel. +39 011 6824.914; Fax +39 011 6824.966; m.zittino@ceris.cnr.it; <http://www.ceris.cnr.it>

Copyright © 2000 by CNR-Ceris

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the authors and CNR-Ceris