

Paper # 3/2005, September 2005\*

## **PERCHÉ EMERGE LA RESISTENZA A CAMBIARE I TRATTI DELL'IDENTITÀ ORGANIZZATIVA?**

**Laura Illia** is researcher at the Institute for Corporate Communication (ICA). After having concluded the Executive MSc, Master of Science in Communications Management, she is currently following the PhD course Programme in Business Studies and Communication as well as working on her Phd under the supervision of Francesco Lurati. In 2003 she graduated at the Executive MSc, Master of Science in Communications Management. In 2000 she got her degree in Communication Science at the University of Lugano. Her master thesis won in 2001 the "Angelika Meyer Terlizzi Award" awarded by the Swiss Italian chapter of the Swiss Public Relations Society (SPRG) and in 2002 the "Jos Willems Award" awarded by European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) for the best european research work in PR. ([Laura.Illia@lu.unisi.ch](mailto:Laura.Illia@lu.unisi.ch))

**English version of the working paper can be asked to the author at the following address : [Illial@lu.unisi.ch](mailto:Illial@lu.unisi.ch)**

**A revisited version of the paper (English version) is the Working Paper ICA #4/ June 2006**

*\*Questa ricerca è stata effettuata nell'ambito della tesi di dottorato di Laura Illia sotto la supervisione del Prof. Francesco Lurati. La suddetta tesi di dottorato è ancora in fase di stesura e non sarà conclusa prima della primavera 2006. Per questi motivi l'analisi empirica del modello teorico è da considerare in progress.*

*//*

*\*This research was conducted within the PhD research of Laura Illia under the supervision of Prof. Francesco Lurati. The Phd research work is still a draft and will not be ended before Spring 2006. For these reasons the empirical testing of the model has to be considered as a really in progress work.*

**Ringraziamenti / Acknowledgments:**

L'autrice vuole ringraziare la direzione amministrativa dell'università per aver permesso di effettuare la ricerca e per il supporto dato all'intero lavoro. Si ringraziano anche agli intervistati e i partecipanti all'inchiesta per la loro disponibilità. Speciali ringraziamenti infine ai reviewers anonimi delle conferenze *European Academy of Management 2005* e *Academy of Management 2005* per i loro utili commenti al modello teorico.

*//*

*The author wishes to thank the administrative direction of the university for allowing to do the research and for all the support received. We thank also interviewees and respondents to the survey for their availability to participate to the research. Special thanks to the blinded reviewers of the European Academy of management 2005 and the Academy of Management 2005 for their useful comments to the theoretical model.*

**Parole:** Resistenza al cambiamento, identità organizzativa, stima interna ed esterna, identità esternamente attesa, identità multipla; essenzialità dei tratti identitari

//

**Keywords:** *resistance to change, organizational identity, essentiality of identity traits, outer and inner self esteem of members, multiple identity; essentiality of identity traits.*

**Abstract:** Questo lavoro di ricerca documenta i risultati empirici qualitativi e quantitativi di un caso di studio sul cambiamento identitario de facto di un'organizzazione. In base ad un approccio che integra la prospettiva cognitiva a quella cognitiva psicologica, viene definito un modello teorico che discute perché in situazione di cambiamento i membri dell'organizzazione percepiscono una minaccia dei tratti identitari desiderando una loro conservazione futura. L'essenzialità dei tratti e la loro influenza sulla stima dei membri rappresentano i due antecedenti che intercorrono a spiegare tale inerzia. I risultati della ricerca illustrano l'esistenza di una relazione inversa tra questi due antecedenti trattati solo separatamente dall'attuale dibattito sulla resistenza al cambiamento identitario delle organizzazioni. Viene inoltre sottolineata l'importanza di includere nell'attuale dibattito il concetto di influenza dei tratti identitari sulla stima interna. I risultati mostrano come questo concetto sia altamente complementare a quello di stima esterna. Infine, il presente lavoro di ricerca vaglia due importanti moderatori dell'impatto dei due antecedenti: l'incompatibilità tra i tratti identitari e la loro corrispondenza con le aspettative esterne. Di conseguenza si discute come l'interrelazione identità - immagine e l'esistenza di un'identità multipla siano degli importanti elementi da considerare per una gestione del cambiamento che diminuisca la percezione di minaccia e il desiderio di mantenimento dei tratti identitari.

## INTRODUZIONE

L'identità delle organizzazioni rappresenta quanto vi è di più distintivo, centrale e duraturo in un'organizzazione (Albert & Whetten 1985). In questi ultimi due decenni si sono sviluppate due scuole di pensiero che studiano come essa sia fonte d'inerzia organizzativa. Alcuni autori considerano che l'identità organizzativa sia uno schema mentale collettivo che, limitando l'interpretazione dell'ambiente, crea inerzia organizzativa (Dutton & Jackson 1987; Fiol & Huff 1992; Gioia & Thomas 1996). Altri autori, diversamente, la considerano soggetta a meccanismi di difesa e resistenza che sono causati da una minaccia percepita e un desiderio di mantenimento dei tratti identitari da parte dei membri dell'organizzazione. In questa seconda scuola di pensiero alcune ricerche hanno mostrato che quando cambia l'identità dell'organizzazione emergono delle barriere cognitive (Reger et al. 1994; van Rekom 2002 Fox-Wolfgramm et al. 1998), mentre altre ricerche sostengono che emergono delle barriere cognitive - psicologiche (Brown & Starkey 2000; Reger et al. 1994; Elsbach & Kramer 1996).

La presente ricerca s'inserisce in questo secondo filone di studio con il fine ultimo di spiegare perché i tratti organizzativi sono soggetti alla resistenza al cambiamento. A questo proposito viene sviluppato un modello teorico esplicativo (Whetten 2002) che integra e completa i due punti di vista cognitivo e cognitivo psicologico sviluppati fino ad oggi. Questo modello è testato empiricamente all'interno di un'organizzazione in fase di cambiamento seguendo una metodologia che integra una fase di analisi qualitativa ad una quantitativa. Qualitativamente in modo induttivo vengono definiti i tratti identitari dell'organizzazione che vengono poi confermati quantitativamente e deduttivamente con un'analisi che definisce in primo luogo il grado in cui i tratti sono soggetti a resistenza al cambiamento.

Per raggiungere questo scopo viene adottata la prospettiva sull'identità organizzativa di "attore sociale" (Whetten & Makey 2002). Secondo questa visione, l'identità organizzativa equivale ad una serie di affermazioni istituzionalizzate a disposizione dei membri dell'organizzazione su quanto vi è di più centrale, distintivo e durevole di un'organizzazione (Whetten & Makey 2002). Queste affermazioni soddisfano le seguenti necessità dei membri dell'organizzazione: la definizione dei loro diritti e responsabilità, e la giustificazione dell'azione collettiva dell'organizzazione (Whetten & Makey 2002). In particolare, i tratti identitari di un'organizzazione, essendo durevoli, soddisfano il bisogno di mantenere un equilibrio tra il passato e il futuro dell'organizzazione, evitando una percezione di minaccia e di rottura con il passato (Gioia 1998; Fox-Wolfgramm et al. 1998; van Rekom 2002; Reger et al. 1994; Elsbach & Kramer 1996). L'assunzione di base della prospettiva di "attore sociale" è che la durevolezza dell'identità organizzativa non presuppone un'immutabilità della stessa, e dunque resistenza, se in un cambiamento strategico vengono integrati alla base i

diversi punti di vista sull'identità organizzativa (Fox-Wolfgramm et al. 1998; van Rekom 2002), quindi un'integrazione che permette una continuità tra passato e futuro (Fox-Wolfgramm et al. 1998; van Rekom 2002). Adottando la prospettiva di "attore sociale" nello studio della resistenza al cambiamento dell'identità organizzativa il presente studio non nega l'importanza, sottolineata da altri studi che appartengono invece alla prospettiva di "aggregatore sociale", di effettuare una comunicazione interna volta a sostenere la nuova direzione strategica (Chreim 2002 e Corley & Gioia 2004). La re-identificazione con la visione futura resa possibile in base ad una sua comunicazione effettiva è considerata come un'assunzione di base che non viene approfondita dal presente studio, il quale invece indaga sugli elementi critici da tenere in considerazione con un approccio di tipo organico che ingloba il passato organizzativo nella visione futura.

In conformità con questi presupposti di studio abbiamo strutturato il *working paper* in tre parti. Nella prima parte sono presentati i fondamenti teorici sui quali si basa la presente ricerca. Vengono presentati i presupposti epistemologici della prospettiva sull'identità organizzativa di "attore sociale" discutendone il suo inserimento nel dibattito sul cambiamento dell'identità organizzativa. In seguito, è presentato il dibattito che discute sia come la minaccia percepita e il desiderio di mantenimento causino resistenza al cambiamento, sia come le barriere cognitive e cognitivo - psicologiche siano antecedenti alla minaccia percepita e al desiderio di mantenimento dei tratti identitari.

Al principio della seconda parte sono presentate le ipotesi di ricerca e il modello teorico che spiega la resistenza a cambiare i tratti identitari dell'organizzazione. Vengono riconsiderate le discussioni presenti oggi sul grado in cui l'essenzialità dei tratti identitari e la loro influenza sulla stima dei membri dell'organizzazione siano rilevanti per l'inerzia dei tratti identitari. Oltre a integrare questi due punti di vista in un modello, viene ridiscusso il concetto di influenza dei tratti identitari sulla stima, considerando che esiste un'influenza sia sulla stima interna che su quella esterna. Infine, vengono presentati altri elementi che devono essere tenuti in considerazione per spiegare la resistenza al cambiamento identitario delle organizzazioni: la corrispondenza dei tratti identitari con le aspettative esterne e l'esistenza dell'identità multipla.

Il test di ipotesi viene discusso nella terza parte del presente working paper. Dopo aver presentato la popolazione della ricerca vengono illustrate le tecniche d'intervista e i risultati dell'analisi qualitativa. Di seguito vengono presentate le misure e i risultati dell'analisi quantitativa.

## FONDAMENTI TEORICI

I concetti teorici della presente ricerca basano, come già anticipato nell'introduzione, sulla prospettiva di attore sociale dell'identità organizzativa e su teorie cognitive e cognitivo - psicologiche. Qui di seguito presentiamo innanzitutto la prospettiva epistemologica adottata e la sua contrapposizione con un'altra prospettiva. In seguito, illustriamo come la teoria cognitiva *Personal Construct theory* e la teoria cognitivo - psicologica *Self affirmation theory* permettono sia la giustificazione che la spiegazione del fenomeno della resistenza al cambiamento identitario.

### LA PROSPETTIVA DI "ATTORE SOCIALE": PRESUPPOSTI EPISTEMOLOGICI E POSIZIONE NEL DIBATTITO SUL CAMBIAMENTO IDENTITARIO

Il dibattito attorno al cambiamento dell'identità organizzativa ha luogo principalmente attorno alla prospettiva dell'identità di "attore sociale", adottata dal presente studio, e a quella di "aggregatore sociale". Fondamentalmente queste due prospettive sono simili unicamente perché considerano che il cambiamento dell'identità organizzativa supporti i cambiamenti strategici, e si differenziano per molti motivi riassunti nella tabella 1. Nei prossimi paragrafi discutiamo queste differenze.

**Tabella 1: Prospettive sul cambiamento dell'identità organizzativa**

<b>Prospettiva "attore sociale" e cambiamento dell'identità organizzativa</b>		<b>Prospettiva "aggregatore sociale" e cambiamento dell'identità organizzativa</b>
Prospettiva funzionalista di tipo adattativa	≠	Prospettiva interpretativa o postmoderna
L'identità cambia quando cambiano le affermazioni istituzionalizzate	≠	L'identità cambia quando cambiano le interpretazioni delle affermazioni istituzionalizzate
Per evitare resistenza è necessario assicurare un equilibrio tra passato e futuro organizzativo	≠	Per evitare resistenza non è necessario assicurare un equilibrio tra passato e futuro organizzativo
Non emerge resistenza quando nella nuova direzione vengono integrati i diversi punti di vista	≠	Non emerge resistenza quando la nuova direzione viene comunicata
L'identità organizzativa cambia difficilmente, ma le affermazioni istituzionalizzate non sono immutabili	≠	L'identità organizzativa cambia continuamente nelle interpretazioni
Il cambiamento dell'identità supporta la strategia organizzativa	=	Il cambiamento dell'identità supporta la strategia organizzativa

#### La prospettiva di "attore sociale"

La prospettiva di "attore sociale" considera le organizzazioni come costruzioni sociali (Whetten & Makey 2002) e non come somma delle singole interpretazioni. Secondo questa prospettiva le organizzazioni sono degli attori che cambiano identità nel momento in cui cambiano le affermazioni riconosciute collettivamente al loro interno (Whetten & Makey 2002), affermazioni che impiegano molto tempo per cambiare (Rinnova in Bouchickhi et al. 1998; Gioia 1998). Questa prospettiva corrisponde alla visione funzionalista dell'identità aziendale. Quest'affermazione trova giustificazione dal fatto che la prospettiva funzionalista presume che i costrutti siano

ragionevolmente stabili nel tempo dato che sono difficilmente mutabili (Gioia 1998). Benché sia considerata da molti una prospettiva radicale, questa prospettiva permette di discutere il cambiamento dell'identità aziendale con un orientamento adattativo (Rindova in Bouchikhi et al 1998). È possibile difatti notare come molti autori che fanno parte di questa prospettiva, per esempio Fox-Wolfgramm et al. (1998), Reger et al. (1994), Brown & Stakey (2000) discutono che il mantenimento di un legame tra passato e futuro delle affermazioni istituzionalizzate, ossia dei tratti identitari, supporta la strategia dell'organizzazione. Fox-Wolfgramm et al. discutono la necessità di trovare una congruenza tra identità passata e futura al fine di avere un cambiamento strategico permanente e non solo temporaneo. Loro sottolineano che per sostenere un cambiamento strategico sia necessario portare dei cambiamenti identitari verso i quali non vi sia resistenza da parte dei membri dell'organizzazione. Citando le loro stesse parole: "it is in the articulation for change that past, present and envisioned future come together [...] successful strategic change is preceded by a change in identity [...] between periods of upheaval and convergence, there is a period of indeterminacy in which the organization can go either way- move toward a new archetype or return to the previous archetype. Congruence [...] will influence whether the change is permanent or not" (Fox-Wolfgramm, Boal & Hunt 1998: 118-119). Anche Reger et al. considerano che, benché sia molto difficile, il cambiamento identitario è cruciale per il cambiamento strategico: "if beliefs of organizational identity ignored, identity can act as a barrier to the implementation of planned organizational change that threatens it. However, if these implicit and taken for granted assumptions are surfaced and affiliated with change efforts, organizational identity can be a powerful source of leverage" (Reger et al 1994: 579). Infine, anche Brown & Stakey (2000), considerano che il cambiamento identitario sostiene lo sviluppo della strategia organizzativa: "Management's role is to promote mature and adaptive wise thought and action in pursuit of the collective organizational good [...] if skilfully managed, the outcome is a self reflexive and wise organization, secure in its ability to understand and accept its limits and to negotiate identity change as part of its ongoing strategic development" (Brown & Stakey 2000: 114).

Da questi presupposti si sono sviluppati studi che pongono l'accento sull'importanza di effettuare un'analisi approfondita dell'identità organizzativa in tutti i suoi livelli. L'evidenza di tale affermazione si trova negli studi di van Rekom (2002) e Fox-Wolfgramm, Boal & Hunt (1998), i quali considerano che l'accettazione di un cambiamento dipende dal grado in cui la nuova direzione strategica integra non solo l'identità organizzativa così come idealizzata strategicamente dal management, ma anche quella percepita da tutti i dipendenti dell'organizzazione. Diminuendo a priori una differenza tra proiezione strategica e la realtà aziendale, si ottiene una direzione strategica che ingloba il passato organizzativo e che evita la resistenza al cambiamento identitario e organizzativo.

## **La prospettiva di "aggregatore sociale"**

La prospettiva di attore sociale si contrappone alla visione dell'identità di "aggregatore sociale". Quest'ultima dà luogo alla seconda prospettiva epistemologica sul cambiamento dell'identità aziendale. Le organizzazioni sono considerate socialmente costruite nel tempo dall'interpretazione dei membri dell'organizzazione in più forme (Gioia et al. 2000). L'identità delle organizzazioni non cambia fino a quando non cambiano le interpretazioni di tali affermazioni. Si considera difatti che l'identità organizzativa sia continuamente costruita e ricostruita ed interpretata in modo flessibile (Fiol in Bouchiki et al. 1998; Gioia in Bouchiki et al. 1998). I tratti organizzativi restano gli stessi, quello che cambia è la loro interpretazione. Questa prospettiva si fonda essenzialmente su due approcci: interpretativo o postmoderno. Quest'affermazione trova giustificazione nel fatto che la visione interpretativa considera fluida l'interpretazione dell'identità organizzativa (Fiol in Bouckichi et al. 1998) e che la visione postmoderna la considera un'illusione che appare stabile ma fluida, dato che viene continuamente demolita e ricostruita (Gioia in Bouckichi et al. 1998). A portare avanti una visione interpretativa della prospettiva di aggregatore sociale sul cambiamento dell'identità vi sono per esempio Scott et al. (1998), Chreim (2002), e Fiol (2002). Tutti questi autori infatti considerano il cambiamento nella reinterpretazione dei valori identitari. Per esempio Scott et al. considerano che l'identità sia fatta di strutture immutabili e di interpretazioni di tali strutture che si cristallizzano nell'identificazione dei membri dell'organizzazione. Queste interpretazioni sono invece mutevoli: "Identifications are more readily subject to change than are more enduring identities (as structures). Identification, as a system – level constructs. Occur in socially recognized behaviors, usually involving others that signify some degree of attachment to various social collectives or other targets" (Scott, Corman & Cheney 1998: 305). A portare avanti la visione postmoderna vi sono Gioia et al. (2000) e Hatch in Bouckichi et al. (1998). Per esempio Gioia et al. considerano che l'identità organizzativa non ha una struttura reale, bensì una struttura in continua demolizione: "the presumption that organizational identity exists and is deeply held by its members is better construed as an illusion [...] Although we maintain a belief in "core" elements of identity, that belief does not imply that the core is some intangible entity. Because identity is not a "thing" but rather a concept constructed and reconstructed by organization members, it is theoretically important to avoid its reification." (Gioia et al. 2000: 73-76). All'interno di questa prospettiva interpretativa e postmoderna sono sviluppati studi che pongono l'accento su come la resistenza al cambiamento sia gestibile con una strategia che deve essere comunicata in modo efficiente. L'evidenza di tale affermazione si trova negli studi di Chreim (2002) e Corley e Gioia (2004), i quali considerano che l'accettazione di un cambiamento dipenda dal grado in cui la nuova direzione strategica viene comunicata ai dipendenti dell'organizzazione. Comunicando in dettaglio la nuova visione, si ottiene una re-interpretazione della direzione strategica che, benché abbia una rottura con il passato organizzativo, evita la resistenza al cambiamento identitario e organizzativo.



Alla luce di quanto illustrato precedentemente sul dibattito, risulta chiaro che il nostro studio si inserisce in una prospettiva che considera cruciale assicurare un legame tra passato e futuro organizzativo. In linea con questa prospettiva il presente studio vuole capire perché emerge resistenza quando i tratti identitari riconosciuti collettivamente vengono messi in discussione dai cambiamenti organizzativi in corso. È importante sottolineare che la presa di posizione in tale prospettiva non ha alcuna intenzione di negare l'importanza di definire una chiara comunicazione del cambiamento, così come sottolineato dall'altra prospettiva. Questo elemento viene considerato un'assunzione di fondo della ricerca che non viene approfondita.

In linea con la prospettiva adottata, di seguito viene presentato il dibattito attuale sia su come la percezione di minaccia e desiderio di mantenimento dei tratti identitari causano resistenza, sia sui loro antecedenti. Sono sottolineati i fondamenti di questi antecedenti nelle teorie cognitive e cognitive - psicologiche.

## **RESISTENZA CAUSATA DALLA MINACCIA PERCEPITA E DAL DESIDERIO DI MANTENIMENTO DEI TRATTI IDENTITARI DELLE ORGANIZZAZIONI**

Molti autori sostengono che il cambiamento dell'identità organizzativa ha luogo quando i membri dell'organizzazione hanno una motivazione a correggere una differenza tra l'identità percepita e quella desiderata. Questo gap rappresenta una discrepanza cognitiva tra stato corrente e ideale ed in questo senso è soggetto ad una possibile correzione da parte dei membri. Come Reger et al. sottolineano "the inconsistency between the two identities causes an identity gap, defined as the cognitive distance between the perception of the current and the ideal identity. This self discrepancy can provide motivation to alter current organizational identity" (Reger et al. 1994: 574). Inoltre, il cambiamento dell'identità organizzativa ha luogo quando i membri dell'organizzazione vogliono correggere una differenza tra l'identità percepita e l'immagine esterna interpretata - l'immagine che loro considerano l'organizzazione abbia al suo esterno. Questo secondo gap rappresenta una discrepanza cognitiva tra stato corrente e atteso (Reger et al. 1994). I membri dell'organizzazione sono motivati a cambiare l'identità quando questa discrepanza rappresenta una connotazione negativa per l'immagine esterna dell'organizzazione (Dutton e Dukerich 1991).

Benché vi siano queste motivazioni a cambiare, i membri dell'organizzazione resistono a modificare i tratti dell'identità dell'organizzazione quando il cambiamento è percepito come una minaccia e quando emerge un desiderio di mantenere i tratti identitari. In questo caso, difatti, emergono dei meccanismi di difesa quali la re-interpretazione (Elsbach & Kramer 1996), la negazione e la razionalizzazione (Brown & Stakey 2000) dell'identità organizzativa passata, come pure l'idealizzazione dello stato attuale delle cose (Brown & Stakey 2000). Gli studi attuali

considerano che questi meccanismi, evidenti segni di resistenza al cambiamento, s'instaurano perché il cambiamento identitario dell'organizzazione ha delle ripercussioni a livello del singolo membro. Per capire quest'interrelazione bisogna fare riferimento alla *Social Identity Theory (SIT)*. Secondo questa teoria, in situazioni di normalità, gli individui sperimentano la propria identità in base all'identità collettiva (Ashforth e Mael 1996). In particolare questo legame avviene per i livelli dell'identità del membro che sono legati al contesto d'interazione sociale. Per spiegare bene questo concetto bisogna fare riferimento ai livelli dell'identità enunciati da Brewer (2003). Come egli sottolinea, l'identità dell'individuo è composta da tre livelli: il livello individuale personale dell'identità che riguarda le caratteristiche uniche dell'individuo; il livello relazionale dell'identità che riguarda le caratteristiche di ruolo; il livello dell'identità sociale che riguarda l'identità del contesto di appartenenza. L'identità dell'organizzazione definisce l'esperienza che la persona fa della propria identità soprattutto negli ultimi due livelli. Questo significa che le caratteristiche identitarie di ruolo (identità a livello relazionale) e di membro (identità a livello sociale) sono fortemente legate a quelle dell'organizzazione.

Seguendo questo principio, alcuni autori sottolineano che in situazioni di cambiamento la minaccia dell'identità collettiva viene tradotta dal membro come una minaccia ai propri tratti identitari (Dutton et al 1994; Elsbach & Kramer 1996). Conseguente alla minaccia percepita il membro dell'organizzazione non solo ha dei comportamenti antisociali (Aquino e Douglas 2003), ma percepisce anche uno stress psicologico (Reger et al. 1994) e un'ansietà nel cambiamento identitario (Brown e Starkey 2000) che provengono da un desiderio di riaffermare e conservare l'identità organizzativa passata e da una minaccia percepita della stessa (Elsbach & Kramer 1996). Questo significa che la potenzialità dell'inerzia di un tratto identitario è creata dalla minaccia percepita nel cambiamento dell'identità organizzativa che emerge insieme ad un desiderio di mantenimento del tratto identitario.

Queste dinamiche di inerzia che hanno luogo nell'interrelazione tra livello collettivo e individuale non riguardano solo il cambiamento identitario dell'organizzazione. Altri studi permettono difatti di sostenere che in generale è possibile affermare che, in situazioni di cambiamento, il membro dell'organizzazione utilizza il contesto organizzativo al fine di limitare la sua ansietà (Jaques 1955; Menzies 1970). Secondo Staw et al. (1981), con i cambiamenti organizzativi vi è la tendenza a sviluppare un senso di minaccia che porta a stress psicologico e ansia. Questi ultimi creano riduzione di flessibilità, sia a livello organizzativo che individuale, e portano a sviluppare un senso di conservazione delle risorse passate.

## **ANTECEDENTI DELLA MINACCIA PERCEPITA E DEL DESIDERIO DI MANTENIMENTO DEI TRATTI IDENTITARI DELLE ORGANIZZAZIONI**

L'illustrazione dei meccanismi di difesa presentati nel paragrafo precedente sono funzionali per capire come mai la presente ricerca pone l'attenzione sulla minaccia percepita e sul desiderio di mantenimento dei tratti identitari. Per capire a fondo perché si crea resistenza è importante capire quali sono gli antecedenti che spiegano il loro emergere. Vi sono due filoni che discutono questi antecedenti: nel primo filone si fa riferimento alla *Social Identity Theory* e alla *Self Affirmation Theory*, mentre nel secondo si fa riferimento all'*Organizational Identity Theory* e *Personal Construct Theory*.

Gli autori che fanno riferimento alla *Social Identity Theory* e *Self Affirmation Theory* considerano che i tratti maggiormente soggetti a resistenza sono considerati positivi da parte dei membri dell'organizzazione (Dutton et al 1994; Elsbach & Kramer 1996). I tratti dell'organizzazione sono positivi quando danno una connotazione buona all'immagine dell'organizzazione e del membro (Elsbach & Kramer 1996) e quando sono attrattivi (Dutton et al 1994) - i membri vi s'identificano e li desiderano. Se non conservati, i membri dell'organizzazione percepiscono una minaccia sia per l'immagine dell'organizzazione che per la loro. Difatti, questi tratti hanno una particolare caratteristica: definiscono la stima dei membri dell'organizzazione (Elsbach & Kramer 1996; Dutton et al. 1994). Come Elsbach e Kramer sottolineano " [...] because member's own social identities and self esteem are intimately connected to the identity and reputation of their organizations, they care about how their organizations are described and also how they compare with other organizations" (Elsbach and Kramer 1996: 468).

Gli autori invece che fanno riferimento all'*Organizational Identity Theory* e alla *Personal Construct Theory* considerano che i tratti identitari soggetti alla resistenza sono quelli essenziali, ossia radicati nelle assunzioni di base, sia a livello collettivo che a livello individuale dei membri dell'organizzazione (Reger et al. 1994). In quanto tali, questi tratti sono maggiormente soggetti alla resistenza dato che permettono ad altri tratti di esistere: "The most essential elements are those features which, if absent, members believe most strongly that the organization would no longer be the same. These appear to be those features which they perceive to have most causal impact on the other features of the organization." (van Rekom 2002: 17). Questi tratti, altrimenti definiti con il termine di tratti centrali, se non assicurati causano una percezione di minaccia sia della comprensione profonda dell'essere organizzativo e del proprio essere membro (Reger et al 1994), sia della coesione dell'identità nel suo insieme (van Rekom 2002).

Il nostro lavoro parte dalle ricerche effettuate in questi due filoni, approfondendole nel seguente modo.

In primo luogo, è riconsiderata l'influenza che i tratti identitari delle organizzazioni hanno sulla stima. In particolare è riconsiderato il modo in cui gli studi attuali si riferiscono limitatamente alla *Self Affirmation Theory* riferendosi solo all' *outer self esteem*, ossia alla stima esterna, e non a quello di *inner self esteem*, ossia alla stima interna. Per discutere questa limitazione degli studi ci riferiamo non solo alla *Self Affirmation Theory* ma anche alla *Self Efficacy Theory*.

In secondo luogo, il nostro lavoro si differenzia da quelli fatti fino ad oggi poiché riconsidera la causalità degli attributi identitari discutendo i fondamenti teorici non solo della Personal Construct Theory ma anche della *Theory of Implication* e della *Theory of Change of Values, Attitudes, Behavior and Opinion*.

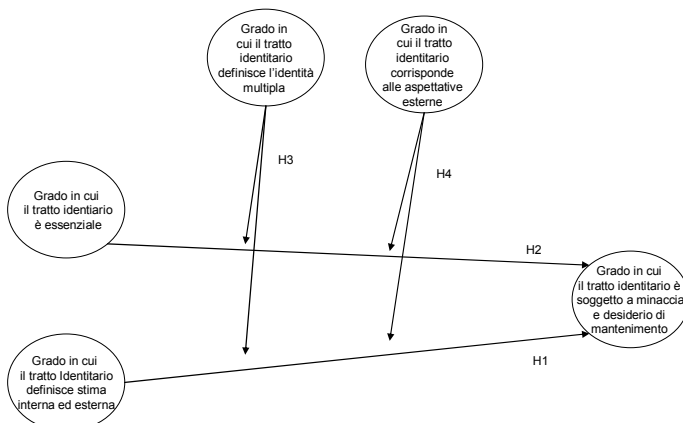
In terzo luogo, il nostro lavoro approfondisce i lavori precedenti integrando in un unico modello le due prospettive precedentemente discusse, testando empiricamente l'antecedente cognitivo insieme a quello cognitivo - psisologico. In questo modo è possibile considerare se essenzialità o grado d'influenza sulla stima dei tratti identitari hanno lo stesso impatto sulla creazione della percezione di minaccia e del desiderio di mantenimento dei tratti identitari.

In quarto luogo il nostro lavoro considera anche gli effetti addizionali di altre variabili che possono aiutare a spiegare le conseguenze di questi antecedenti sulla minaccia percepita e il desiderio di mantenimento dei tratti identitari delle organizzazioni.

## MODELLO E IPOTESI DI RICERCA

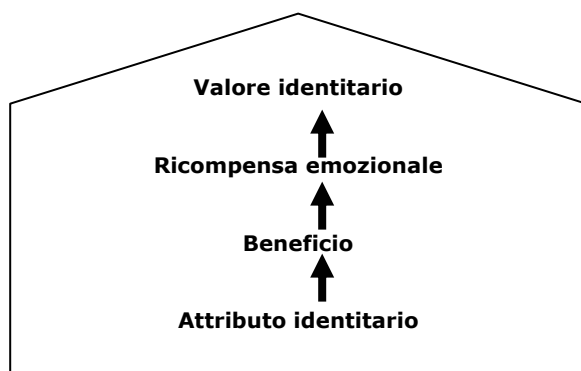
Nella figura 1 è presentato il modello teorico che verrà discusso nei prossimi paragrafi. In linea con il dibattito attuale vengono ipotizzati due antecedenti principali che creano minaccia percepita e desiderio di mantenimento dei tratti identitari. Inoltre, vengono ipotizzati degli effetti addizionali di altre variabili che causano un aumento o una diminuzione dell'impatto di questi antecedenti.

**Figura 1: Modello teorico sugli antecedenti della resistenza al cambiamento identitario delle organizzazioni**



È importante evidenziare che tale modello si basa sul concetto dei tratti identitari di tipo gerarchico. Come Reynolds e Gutman (1984) sostengono, l'identità delle organizzazioni è rappresentata in vari livelli gerarchici: alcuni membri dell'organizzazione percepiscono i tratti dell'identità dell'organizzazione in modo concreto attraverso degli attributi molto visibili, mentre altri li percepiscono in modo più astratto attraverso i valori, che definiscono le regole di condotta dell'organizzazione e che rappresentano il credo collettivo. Secondo questa concezione, i diversi livelli sono legati tra di loro. Come si vede dalla figura 2, gli attributi identitari rappresentano l'espressione concreta dei valori identitari di un'organizzazione. Difatti, un attributo identitario definisce il beneficio e la ricompensa emozionale di un valore identitario.

**Figura 2: Gerarchia dei tratti identitari secondo Reynolds & Gutman**



Questo modello gerarchico è in linea con la definizione d'identità organizzativa di Albert e Whetten (1985) adottata dalla presente ricerca e dagli studi attuali per la quale quanto vi è di distintivo centrale e duraturo in un'organizzazione è traducibile in qualunque affermazione istituzionalizzata, sia essa presente ad un livello concreto o astratto. Di conseguenza le ipotesi di ricerca formulate nei prossimi paragrafi fanno riferimento a tratti identitari che sono istituzionalizzati in una forma astratta di tipo valoriale e in una forma concreta. Dunque, le ipotesi e il modello teorico verranno testati sia sul livello astratto dei valori identitari che su quello concreto degli attributi identitari.

### **ANTECEDENTE 1: GRADO IN CUI I TRATTI IDENTITARI INFLUENZANO LA STIMA INTERNA ED ESTERNA DEL MEMBRO**

La stima dei membri dell'organizzazione è definita come il grado in cui le persone si piacciono (Brockner 1988). Come spiegato prima, più l'organizzazione ha dei tratti identitari che definiscono un alto livello di stima collettiva, più è alto il livello di stima individuale del membro dell'organizzazione e conseguentemente, più questi tratti sono soggetti ad inerzia. La maggior parte degli studi che considerano il grado in cui i tratti identitari definiscono la stima del membro dell'organizzazione, si riferiscono al processo di costruzione sociale dell'identità chiamato *Looking Glass Self* (Cooley 1922). Secondo questo processo, l'identità dell'organizzazione emerge da un

riflesso interpretato dell'immagine esterna ("Cosa pensano gli altri dell'organizzazione?"). In base al principio spiegato in precedenza della *SIT*, per il quale l'identità organizzativa influenza quella sociale e di ruolo del membro, la presa di coscienza intra-personale dell'immagine organizzativa contribuisce alla presa di coscienza intra-personale dell'immagine sociale e di ruolo del membro. In questo modo viene definito il sentimento personale di essere fiero di fare parte dell'organizzazione. Il membro dell'organizzazione desidera mantenere i tratti identitari dell'organizzazione che lo rendono fiero e considera minacciosa una loro soppressione perché non vuole veder sopprimere degli elementi dell'immagine dell'organizzazione che lo fanno sentire fiero ed adeguato nel tempo (Steele 1988). Quest'affermazione trova origine nella *Self Affirmation Theory* e si basa sul principio che i tratti identitari che rendono fieri, essendo attrattivi, garantiscono un senso di continuità nel tempo. È importante per il membro che l'organizzazione assicuri e non sopprima dei tratti identitari che permettono loro di sperimentare in modo continuo la propria identità di membro e di ruolo. Gli studi attuali che discutono queste dinamiche di stima e di resistenza al cambiamento si riferiscono al concetto *outer self esteem* (Gecas e Schwalbe 1989), ossia stima esterna. Come loro sottolineano, questa stima è associata ad una forma passiva di sperimentare l'identità sociale: "The looking glass self orientation leaves us with an essentially passive and conformist view of human beings, one which emphasizes an external source (e.g., the opinion of others, imagined or real) as the locus of the content or substance from which we construct our self – concepts" (Gecas e Schwalbe 1989: 78).

Dal nostro punto di vista, gli studi attuali considerano l'inerzia dei tratti identitari in base a un concetto limitato di stima che dovrebbe essere completato. Questa critica si fonda sugli studi di Gecas e Schwalbe, i quali evidenziano che questo concetto di stima basato sul *looking glass self* è solo una parte della stima che emerge dal processo di formazione dell'identità enunciato da Cooley. La stima degli individui, difatti, deriva anche da un'esperienza attiva dell'identità, ossia dalla valutazione dell'essere nelle proprie azioni. Questa stima è chiamata *inner self esteem*, stima interna, ed è *self efficacy based*, ossia dipende dalla motivazione ad agire efficacemente (Franks e Marolla 1976). La stima che emerge dalla propria identità dipende dunque non solo da un riflesso della propria immagine, ma anche dal prodotto delle proprie azioni (Gecas e Schwalbe 1989). Più l'individuo crede di poter controllare le proprie azioni, più egli ha stima di se stesso. Così come la stima esterna, anche quella interna dipende dal contesto organizzativo. Difatti, la sua stima è basata sulla motivazione ad agire efficacemente e dipende dalla possibilità permessa dalle risorse materiali o immateriali del contesto di effettuare delle azioni efficaci (Gecas e Schwalbe 1989). L'identità delle organizzazioni è una delle risorse immateriali dell'organizzazione, ed in quanto tale si può ipotizzare che essa possa facilitare il membro nelle sue azioni e riesca a definire il grado di stima interna. Sulla base di queste affermazioni si può ipotizzare che:

*H1: il grado in cui il tratto identitario dell'organizzazione definisce la stima interna ed esterna del membro influenza il grado in cui il membro dell'organizzazione desidera mantenerlo o ne percepisce una minaccia se soppresso.*

## **ANTECEDENTE 2: GRADO IN CUI I TRATTI IDENTITARI SONO ESSENZIALI (CENTRALI)**

Il tratto identitario dell'organizzazione che è centrale distingue l'organizzazione in base a qualcosa che è importante ed essenziale (Albert & Whetten 1985). Come spiegato prima, questi tratti, essendo causali, permettono ad altri tratti dell'organizzazione di esistere. Se non assicurati, i membri dell'organizzazione percepiscono una minaccia dato che vedono mancare l'elemento fondante che dà un senso all'identità. Per capire questi concetti è necessario considerare che un tratto identitario, causandone altri, ne definisce il significato (van Rekom 2002).

Quest'affermazione trova fondamento nelle teorie che permettono di comprendere come l'identità organizzativa sia percepita dal punto di vista cognitivo, come per esempio la *Personal Construct Theory* (Fransella et al. 2004). La *Personal Construct Theory* considera che gli individui interpretano l'ambiente in base a un insieme logico ed organizzato di costrutti che permette loro di avere degli schemi della realtà. In base a questi schemi gli individui agiscono. Queste dinamiche cognitive sono spiegate più in profondità dal lavoro di Hinkle (1965), che permette di definire con chiarezza come è fatta questa organizzazione logica tra i costrutti (Fransella et al. 2003). Secondo Hinkle, le persone percepiscono i costrutti considerando simultaneamente le implicazioni che essi hanno per gli altri costrutti. Di conseguenza il significato dei costrutti che emergono da un'implicazione è legata a quella del costrutto che logicamente li causa. Se quest'ultimo è soppresso, vi sono delle conseguenze sul significato intero della struttura logicamente organizzata di costrutti.

È possibile sostenere che queste dinamiche cognitive di tipo implicativo sono applicate all'identità organizzativa da Reger et al. 1994. Benché questi autori non considerino la logica implicativa di Hinkle, essi fanno riferimento alla *Personal Construct Theory* e sottolineano che vi sono barriere cognitive ad accettare nuovi schemi identitari dell'organizzazione inconsistenti col passato. La centralità dei tratti, così come descritta da Reger et al., equivale all'essenzialità dei tratti descritti da van Rekom (2002). Secondo lui infatti, dato che la revisione di un tratto identitario essenziale implicherebbe a cascata la revisione degli altri tratti identitari, il tratto essenziale tende ad essere mantenuto. Questa cascata implica un sentimento di minaccia percepita e di desiderio di mantenimento dovuto all'ansia rispetto al cambiamento. Dato che questo sentimento di minaccia non è ben spiegato dagli studi attuali, per capire meglio il sentimento di minaccia consideriamo il lavoro di Rokeach (1968), il quale considera come il cambiamento nel sistema di valori porta ansietà visto che vi è una perdita di coerenza dell'insieme. Questo autore considera il cambiamento di valori, di atteggiamento e di comportamento. In particolare, discute come l'individuo definisce i suoi comportamenti e atteggiamenti in base ad un sistema di valori che

segue una struttura di tipo implicativo. Gli atteggiamenti sono legati a dei valori strumentali che a loro volta fanno riferimento a dei valori terminali. Il comportamento di un individuo non cambia fino a quando non cambiano i valori strumentali dato che essi definiscono il significato ultimo delle cose. Le persone hanno la tendenza a mantenere una coerenza tra gli elementi del sistema di valori, e dunque i valori terminali difficilmente cambiano.

Alla luce di queste considerazioni è possibile sostenere che:

*H2: il grado in cui il tratto identitario dell'organizzazione è essenziale influenza il grado in cui il membro dell'organizzazione desidera mantenerlo o ne percepisce una minaccia se soppresso.*

## **ELEMENTI CHE POSSONO INFLUENZARE L'IMPATTO DEGLI ANTECEDENTI**

Il modello proposto considera la presenza di una serie di fattori che possono avere un effetto addizionale sul grado in cui i due antecedenti impattano sulla minaccia percepita e il desiderio di mantenimento dei tratti identitari. Questi effetti addizionali sono considerati in base alle discussioni attuali sull'esistenza d'identità multiple delle organizzazioni, e sull'interrelazione tra identità e immagine.

### **Identità multipla**

Come Albert e Whetten sottolineano (1985), le organizzazioni hanno identità multiple, ossia sono composte da due o più tratti identitari che i membri non si aspettano possano stare insieme. L'identità dell'organizzazione è dunque ibrida, e può essere olografica o ideografica. Nel primo tipo di identità, i tratti incompatibili sono presenti simultaneamente nei diversi livelli dell'organizzazione (dipartimento, unità); nel secondo tipo di identità, i tratti sono invece presenti singolarmente nei diversi livelli. La discussione dell'identità ideografica e olografica è rilevante per la presente ricerca perché, come sottolinea Rokeach (1968), la dissonanza tra due valori centrali può portare a cambiare questi particolari valori che sono maggiormente soggetti all'inerzia: "a terminal value may be brought into dissonant relation with another terminal value, or with an instrumental value or with an attitude. Such experienced dissonant relations should give rise to motivational forces leading an individual to change his values and attitudes in such a way that they would become more psychologically consistent with one another" (Rokeach 1966;1968). Di conseguenza consideriamo che:

*H3: L'impatto dei due antecedenti può essere moderato dal grado in cui il tratto stesso è incompatibile con un altro tratto identitario, ossia dal grado in cui il tratto definisce l'identità multipla.*



## **Corrispondenza dei tratti identitari con le aspettative esterne**

Quando i membri dell'organizzazione valutano l'identità della loro organizzazione prendono in considerazione l'aspettativa del gruppo di riferimento esterno (Scott e Lane 2000). Secondo loro, infatti, ogni membro dell'organizzazione ripete nel tempo delle interrelazioni con gruppi di riferimento esterni, definendo lo schema identitario dell'organizzazione: "over time, through repeated interactions with the same audience and/or with similar situations, situated identities become generalized and represented in a focal person's memory as self – schema" (Scott e Lane: 46). Questo avviene perché, come discusso da Levellyn (2002), l'identità dell'organizzazione ha una dimensione personale di tipo relazionale, e dunque i suoi tratti hanno delle specificità che dipendono dalle relazioni con gli stakeholder esterni di riferimento. Quindi i tratti identitari sono percepiti anche in funzione delle aspettative del gruppo di riferimento esterno per l'organizzazione e dunque, per logica, la loro inerzia può essere influenzata da questa corrispondenza (Scott e Lane 2000). L'immagine esterna, così come viene interpretata all'interno dell'organizzazione, è un *attractor* che motiva a cambiare l'identità organizzativa (Reger et al. 1994, Dutton e Dukerich 1991). Queste affermazioni sono rilevanti per la presente ricerca dato che trovano fondamento sul concetto di formazione dell'identità *Looking glass self* di Cooley, concetto che, come abbiamo visto, è centrale per la presente ricerca. Di conseguenza consideriamo che:

*H4: L'impatto dei due antecedenti può essere moderato dal grado in cui il tratto stesso corrisponde alle aspettative del gruppo di riferimento esterno.*

## **METODO, ANALISI E RISULTATI**

Il modello teorico presentato in precedenza è testato all'interno di un'università che nel 2005 ha effettuato una serie di cambiamenti per uniformarsi alla dichiarazione congiunta di Bologna dei ministri europei dell'educazione avvenuta nel 1999. Il cambiamento consiste nella trasformazione di programmi di studio quadriennali in programmi di studio quinquennali - tre anni bachelor più due anni master. L'adattamento universitario al sistema di Bologna rappresenta un'interessante situazione di studio per testare il modello della presente ricerca perché può comportare dei cambiamenti a livello identitario delle università visti i suoi obiettivi di fondo: la mobilità degli studenti, l'impiego nel mercato del lavoro nel sistema europeo, e la competitività/attrattività internazionale del sistema educativo universitario europeo. Difatti, è possibile considerare che l'adesione dell'università a questi obiettivi abbia un impatto su quello che Albert e Whetten (1995) chiamano equilibrio tra l'identità normativa delle università, ossia l'identità orientata alla missione educativa di fondo, e identità utilitarista, ossia l'identità orientata all'efficienza e al profitto. Aderire a questi obiettivi infatti non rappresenta solo un cambiamento formale dei programmi di studio, ma un cambiamento sulla concezione stessa dell'essere di un'università.

L'applicazione empirica del modello è suddivisa in due parti. Nella prima, detta parte preliminare, sono condotte interviste semi strutturate presso tutte le tipologie dei membri dell'università, ossia collaboratori, professori, ricercatori – assistenti e studenti. L'obiettivo di queste interviste è quello di identificare i tratti identitari specifici dell'università. Le interviste sono state effettuate in base al *Kelly grid approach* (Fransella e Bannister 2004) e all'*issue approach* (Dutton & Dukerich 1991) e permettono di identificare sia gli attributi concreti che i valori astratti dei tratti identitari. A questo proposito nelle interviste è stato effettuato del *laddering*, una tecnica d'intervista che permette di considerare la gerarchia dei valori (Reynolds e Gutman 1984).

Nella seconda fase, quella di dettaglio, è stata effettuata un'inchiesta presso tutti i membri dell'università per identificare quali tra i tratti identitari emersi nella fase preliminare, sono quelli maggiormente soggetti a inerzia. In linea con il *framework* teorico della ricerca, l'inchiesta ha l'obiettivo di misurare in cui: (a) si desidera il mantenimento del tratto identitario e si percepisce una sua minaccia; (b) si considera che il tratto identitario sia influente sul sentimento di fierezza di essere membro dell'università e sul raggiungimento degli obiettivi in qualità di membro; (c) si considera essenziale il tratto; (d) si considera che il tratto identitario sia corrispondente alle aspettative esterne; (e) il grado in cui si percepisce un'incompatibilità tra tratti identitari.

Nella fase preliminare sono stati contattati 34 membri dell'università al fine di identificare i tratti identitari in base ad un approccio *bottom up*, ossia un approccio che considera non solo l'identità ispirata di chi guida l'università, ma anche quella sperimentata da tutti i membri attraverso i loro diversi punti di vista. I 34 intervistati sono stati selezionati in base al loro profilo ed alla loro appartenenza a tre delle quattro facoltà dell'università: la facoltà A, la facoltà B, e la facoltà D. La facoltà A ha un maggior numero d'intervistati vista l'eterogeneità delle aree di studio e istituti, e visto l'alto numero di membri. Questa facoltà difatti ha al suo interno ben 5 istituti e 8 laboratori di ricerca, un numero maggiore rispetto ai 7 istituti della facoltà B, e ai 2 della facoltà D. La facoltà C non è stata considerata nella fase preliminare dato che è nata durante l'anno accademico nel quale è effettuato lo studio. Il requisito fondamentale per selezionare gli intervistati è la permanenza all'interno dell'università per un periodo minimo di tre anni. La maggior parte degli intervistati è all'università da un periodo tra i tre e i dieci anni. Una tabella riassuntiva degli intervistati è presentata all'interno dell'appendice B.

Nella fase di dettaglio è stato contattato non un campione, ma l'intera popolazione dell'università attraverso un questionario on-line. La popolazione alla quale è stata sottoposta l'inchiesta corrisponde, a parte qualche eccezione, alla popolazione indicata nel rapporto annuale dell'università. Per la facoltà D e C vi è una corrispondenza totale, mentre per le facoltà A e B vi sono delle differenze. Vi possono essere due motivi per spiegare questa differenza: (1) i dati ufficiali sono conteggiati ad inizio anno, mentre l'inchiesta è stata effettuata nel mese di maggio

2005;(2) vi è un margine d'errore possibile nella definizione della mailing list. Una tabella riassuntiva della popolazione che ha partecipato all'inchiesta on-line è presentata all'interno dell'appendice B.

## **FASE I: TECNICHE D'INTERVISTA E RISULTATI**

### **Tecniche d'intervista**

L'identità di ogni organizzazione può essere definita in base ad un approccio induttivo o deduttivo (van Rekom e van Riel 2000). Nella presente ricerca è stato scelto un approccio induttivo dato che è necessario individuare i tratti identitari soggetti a inerzia. Per assicurare la totale induttività, le 34 interviste sono state effettuate con due diverse tecniche d'intervista, scelte proprio perché permettono di fare emergere induttivamente elementi che non sono consciamente accessibili, come per esempio i tratti identitari delle organizzazioni (van rekom 2002). Sedici interviste sono state eseguite seguendo l'*issue critical approach*, e le restanti diciotto sono state eseguite seguendo il *kelly grid approach*. In ognuna di loro è stata eseguita la tecnica del *laddering* (van rekom 1997).

L' *issue critical approach* è una sorta d'intervista semi-strutturata che fa emergere l'identità delle organizzazioni in base ad un episodio critico dell'organizzazione noto agli intervistati. A partire da tal episodio, ad ogni intervistato è richiesto per esempio di considerare tre attributi che permettono di descrivere l'episodio in questione, o di comparare l'episodio in questione con altri avvenuti in passato. Ad ognuna delle domande viene fatto del *laddering*, ossia viene chiesto "perché?" e "perché è importante?". Nella presente ricerca questo *laddering* è effettuato su un numero ridotto di domande rispetto al lavoro originario presentato da Dutton e Dukerich. Una lista completa delle domande originali è reperibile in Dutton e Dukerich (1991), mentre la lista selezionata delle domande effettuate nella presente ricerca è presente nell'Appendice A.

Il *kelly grid approach* è invece un'intervista che si differenzia da quelle classiche. Vi è una fase di preparazione nella quale sono definite le carte che in seguito saranno sottoposte all'intervistato. Queste carte raffigurano elementi che sono legati all'organizzazione che si vuole studiare. In una seconda fase, durante l'intervista, le carte sono presentate all'intervistato in triadi al fine di dedurre dei costrutti che definiscono il fenomeno che si vuole investigare. Per ogni triade viene chiesto "Mi indichi un elemento per il quale due di queste carte si assomigliano e si differenziano dalla terza carta". Spesso gli intervistati enunciano elementi troppo pragmatici e concreti o troppo astratti e generali. È dunque importante fare del *laddering* per capire quale elemento sta a monte o a valle di un costrutto enunciato dall'intervistato. Infine, in un terzo momento, all'intervistato è

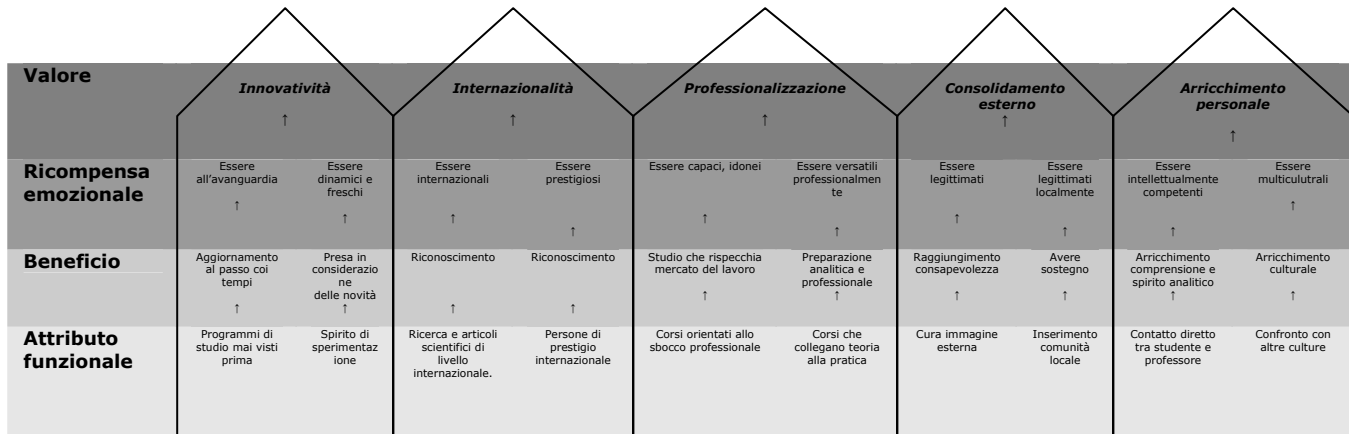
chiesto, sempre durante la medesima intervista, di valutare i costrutti che sono emersi. Per esempio viene chiesto: (1) di fare una classifica tra i costrutti (Ranking Grid), (2) di valutare quanto ogni costrutto si applica alle carte precedentemente elencate in base ad una scala da 1 a 11 (Rating grid) , (3) di considerare cosa succederebbe agli altri costrutti se uno specifico costrutto sparisse (Resistance to Change Grid). Queste tre fasi sono descritte nel dettaglio nel manuale della Repertory Grid Technique di Fransella et al. (2004).

Nella presente ricerca le carte sono state definite in base agli artefatti culturali (Schein 1984), ossia in conformità ad elementi concreti che esprimono i valori e le assunzioni di base della cultura organizzativa. Sono stati definiti tre gruppi di carte: il primo gruppo raffigura i professori di ruolo nelle 3 facoltà, il secondo raffigura gli istituti delle 3 facoltà, il terzo raffigura l'università studiata e altre università. Ai professori e ai ricercatori sono state sottoposte le carte dei professori, degli istituti e delle università. Agli studenti e ai collaboratori sono invece state sottoposte le carte dei professori e delle università e, quando è stato possibile, anche quelle degli istituti, poiché alcuni studenti e collaboratori non conoscono gli istituti. Visto che l'intervistato deve conoscere bene le carte che gli vengono sottoposte (Fransella et al. 2004), a tutti gli intervistati sono state sottoposte carte che raffigurano professori e istituti delle proprie facoltà. Nella presente ricerca la fase di valutazione è avvenuta in base al *rating*, *ranking grid* e *resistance to change grid*. Queste griglie sono presentate nell'Appendice A.

## Risultati

Le interviste preliminari sono state compiute durante il mese di marzo 2005 ed in media sono durate un'ora ,un'ora e mezza. Tutte sono state registrate con il consenso degli intervistati. È importante sottolineare che dalle due tipologie d'intervista sono emersi gli stessi 5 tratti identitari e gli stessi 10 attributi. L'induttività delle domande poste è risultata dunque essere molto alta. In appendice A sono presentati i risultati delle interviste con esempi, citazioni e tabelle riassuntive che mostrano le evidenze di una percezione multilivello e multipla dell'identità dell'università studiata. Qui di seguito presentiamo invece in sintesi gli elementi che definiscono la sua identità, senza sottolineare i diversi punti di vista. In accordo con la concezione dei tratti identitari di tipo gerarchico di Reynolds e Gutman adottato dalla presente ricerca, questi tratti identitari sono presentati sia discutendo gli attributi e i valori identitari che definiscono l'essere dell'organizzazione studiata.

**Figura 3: Tratti identitari dell'università nella gerarchia di Reynolds e Gutman : dagli attributi concreti ai valori identitari**



### Essere arricchente

Gli intervistati hanno sottolineato che l'organizzazione nella quale studiano o lavorano si distingue poiché vi è la possibilità d'instaurare un alto livello di contatto diretto tra studenti e professori come pure di avere un confronto con altre culture. Secondo loro, questi due elementi caratterizzano la loro università come un luogo dove ricercatori – assistenti studenti e professori hanno la possibilità di raggiungere un arricchimento sia analitico che culturale che è difficile trovare in altri atenei, dove vi è un ambiente spersonalizzato e anonimo.

### Essere consolidata esternamente

Dalle interviste è emersa anche l'attenzione dell'università per l'inserimento nel contesto locale e per la cura dell'immagine esterna. Tutti gli intervistati hanno sottolineato che, rispetto ad altre università, vi è una maggiore intenzione di raggiungere la consapevolezza ed il sostegno esterno. Questo elemento è considerato da tutti come tipico di un'università giovane come la loro ed anche sempre più importante nel contesto universitario, che si apre al sistema di scambio europeo dei master.

### Essere internazionale

Gli intervistati hanno sottolineato che la loro università è caratterizzata, come altre, per la produzione scientifica della ricerca e di articoli di livello internazionale come pure per la presenza di persone di prestigio internazionale. Vista la giovane età dell'ateneo non è possibile effettuare un confronto con altre università presenti nel panorama accademico da cento anni. Malgrado questa convinzione, la maggior parte degli interpellati considera l'internazionalità un valore di fondo che guida molto i comportamenti di tutti i membri dell'università.

### Essere professionalizzante

L'offerta di programmi di studio orientati al mercato del lavoro e che preparano gli studenti ad applicare la teoria appresa nella loro futura professione è un altro elemento che distingue il contesto universitario studiato. Gli intervistati considerano che, rispetto ad altre università, la loro permette agli studenti di avere delle capacità idonee e versatili dal punto di vista professionale. Per molti intervistati l'offerta di corsi orientata al mercato è incompatibile con l'orientamento alla ricerca internazionale, poiché il ruolo fondamentale dell'ateneo è di produrre e di trasferire il sapere scientifico senza avvicinarsi troppo alle esigenze del mercato. Per questi motivi i valori di fondo dell'internazionalità e della professionalizzazione sono parzialmente incompatibili ed in quanto tali definiscono l'esistenza di un'identità duale multipla dell'università studiata.

### Essere innovativa

Gli intervistati hanno descritto la loro università come un luogo dove vi sono programmi di studio mai visti prima nel contesto universitario e dove vi è spirito di sperimentazione. Rispetto ad altre, questa università permette ai suoi membri di essere al passo con i tempi cogliendo le novità del panorama accademico e professionale. Secondo gli intervistati, altri atenei con più tradizione, difficilmente riescono ad essere così all'avanguardia ed a sviluppare tale spirito di dinamicità.

Oltre a questi tratti identitari, le interviste hanno permesso d'identificare degli elementi di contesto ripetutamente indicati dagli intervistati: la selezione degli studenti e la collaborazione tra ambiti e dipartimenti. Essendo questi due elementi emersi più volte nelle interviste li terremo in considerazione nella presente ricerca come variabili di controllo.

## **FASE II: PARTECIPANTI ALL'INCHIESTA, MISURE, VARIABILI DI CONTROLLO E RISULTATI**

Abbiamo sviluppato uno strumento d'inchiesta che consiste in diverse scale stabilite e nelle misure emerse dalla fase preliminare di ricerca.

### **Partecipanti all'inchiesta**

All'inchiesta hanno partecipato 468 persone. Nell'appendice B sono presentate le percentuali di risposta rispetto alla popolazione reale e alla popolazione mailing. Le percentuali più basse si presentano nella facoltà D, in particolare è molto bassa la percentuale di risposta nel profilo professori. Nelle altre tre facoltà vi sono invece buone percentuali di risposta per ogni profilo. Per quanto riguarda la rappresentatività della popolazione è importante sottolineare che la popolazione della facoltà A è leggermente sovra rappresentata con una proporzione del 55%

rispetto al 40% della popolazione reale, mentre la popolazione della facoltà D è sotto rappresentata con una proporzione del 18% rispetto al 34% della popolazione reale. Di conseguenza ogni profilo delle facoltà A è leggermente sovra- rappresentato, mentre ogni profilo della facoltà D è leggermente sotto rappresentato. I dati sulla facoltà D non sono molto preoccupanti se non per il profilo dei professori che è gravemente sotto rappresentato con una proporzione del 5% rispetto al 33% della popolazione reale. Diversamente, le popolazioni della facoltà B e C sono ben rappresentate. Infine, da sottolineare che vi è una sovra rappresentazione del campus 1 con una proporzione del 84% rispetto al 66% della popolazione reale e vi è una sotto rappresentazione del campus 2 con una proporzione del 18% rispetto al 36% della popolazione reale. Questa sotto rappresentazione del campus 2 è conseguente alla sottorappresentazione della facoltà D dato che nel campus 2 vi è solo la facoltà D. Non è stata effettuata una riponderazione della stratificazione dei rispondenti, tecnica usata comunemente in altri sondaggi. I dati discussi saranno rappresentativi per tutte le facoltà esclusa la facoltà D in particolare nel profilo dei professori.

## **Misure**

Il questionario dell'inchiesta on-line comprende 9 domande. Esso è stato costruito sulla base di misure emerse nella fase preliminare e sulla base a scale ispirate da altri studi. Questa procedura di definizione delle misure è comunemente adottata da altri studi nel campo dell'identità organizzativa come per esempio lo studio di Dukerich et al. 2002. Nell'appendice B è presentato il questionario.

### *Influenza dei tratti identitari sulla stima esterna ed interna.*

Abbiamo definito questa misura prendendo in considerazione il lavoro di Gecas e Schwalbe (1989) che definisce la stima interna ed esterna. Inoltre abbiamo tenuto presente il lavoro di Schwarzer et al. (1992) nel definire le misure della *self efficacy* e le discussioni di più autori riguardo al sentimento di appartenenza ad un'organizzazione. Per misurare la stima esterna, ossia la stima che emerge dall'esperienza dell'identità in base al *looking glass self process*, ogni rispondente ha indicato quali attributi possono influire, positivamente o negativamente sul proprio sentimento di essere fiero/a di fare parte dell'università in base ad una scala Lickert a 5 punti (1 non influisce per niente; 5 influisce molto). Per misurare la stima interna, ossia la stima che emerge dall'esperienza delle proprie azioni, ogni rispondente ha invece indicato quali attributi possono influire, positivamente o negativamente, sul raggiungimento dei propri obiettivi in qualità di membro dell'università (professore, ricercatore - assistente, studente o collaboratore) in base ad una scala Lickert a 5 punti (1 non influisce per niente; 5 influisce molto).

Il test di validità interna di questa misura è buono. Questi sono i valori per i 5 tratti identitari: essere arricchente - Crombach alpha pari a .77; essere internazionale - Crombach alpha pari a

.76; essere innovativa - Cronbach alpha pari a .82; essere consolidata esternamente - Cronbach alpha pari a .76; essere professionalizzante - con un Cronbach alpha pari a .86. Il test di validità interna di tutti gli attributi è pari ad un Cronbach alpha pari a .86

#### Essenzialità dei tratti identitari.

Abbiamo usato la misura dell'essenzialità che è stata validata da van Rekom (2002). Ogni rispondente ha indicato la sua opinione riguardo a se l'università sarebbe la stessa nell'ipotesi in cui con i cambiamenti non fossero mantenuti gli attributi identitari. Questa opinione è stata espressa basandosi su una scala Lickert a 5 punti (1 per niente la stessa; 5 assolutamente la stessa).

Il test di validità interna di questa misura è buono. Questi sono i valori per i 5 tratti identitari: essere arricchente - Cronbach alpha pari a .81; essere internazionale - Cronbach alpha pari a .71; essere innovativa: Cronbach alpha pari a .82; essere consolidata esternamente - Cronbach alpha pari a .78; essere professionalizzante: con un Cronbach alpha pari a .87. Il test di validità interna di tutti gli attributi è pari ad un Cronbach alpha pari a .93.

#### Percezione di minaccia e desiderio di mantenimento dei tratti identitari.

Abbiamo definito questa misura prendendo ispirazione dagli studi in psicologia che hanno definito la misura della percezione di minaccia, come per esempio gli studi di Sandler et al (1990). Questi studi sottolineano che la percezione di minaccia si cristallizza nella preoccupazione delle persone di vedere succedere un evento. Nel nostro caso si tratta della preoccupazione di veder scomparire un tratto identitario. Per questi motivi, ogni rispondente ha indicato il proprio grado di preoccupazione sulla possibile soppressione dell'attributo identitario. Questa preoccupazione è espressa in base ad una scala Lickert a 5 punti.

Inoltre, per definire questa misura abbiamo preso spunto anche da altri studi nell'area della psicologia sociale - come per esempio lo studio di Oliver e Burke (1999) - che misurano il desiderio di mantenimento misurando la delusione di aspettative. Questi studi considerano la congruenza delle proprie aspettative con lo stato attuale delle cose. Prendendo ispirazione da questi studi, nella presente ricerca è prima misurato lo stato attuale delle cose, e poi viene fatta una comparazione con lo stato desiderato. Diversamente da altri studi, come per esempio quelli Foreman e Whetten (2002), non misuriamo la congruenza tra stato attuale e desiderato con i *difference scores*. Questa scelta è basata sul fatto che la validità di tale calcolazione è considerata incerta (Edwards 2001).

Alla luce di queste considerazioni, in un primo tempo ogni rispondente ha indicato quanto ogni attributo identitario caratterizza l'università dove lavora e/o studia su una scala Lickert a 5 punti (1 per niente - 5 molto). In un secondo tempo ogni rispondente ha indicato anche come



cambiarebbe lo stato attuale delle cose sulla base dei suoi desideri se avesse la possibilità di agire sugli attributi in base ad una scala lickert a 5 punti (1 –molto di meno; 5 molto di più).

Il test di validità interna di questa misura è buono. Questi sono i valori per i 5 tratti identitari: essere arricchente - Crombach alpha pari a .68; essere internazionale - Crombach alpha pari a .67; essere innovativa - Crombach alpha pari a .70; essere consolidata esternamente - Crombach alpha pari a .68; essere professionalizzante - Crombach alpha pari a .74. Il test di validità interna di tutti gli attributi è pari ad un Crombach alpha pari a .92.

#### Corrispondenza dei tratti identitari con le aspettative esterne.

Per misurare il grado di corrispondenza dei tratti identitari con le aspettative esterne abbiamo in primo luogo chiesto quale gruppo di riferimento esterno ha delle aspettative che non devono mai essere deluse dalla facoltà di appartenenza. Il test di validità interna di questa misura è buono, con un Crombach alpha pari a .79.

L'identificazione dei tratti identitari che sono soggetti ad un'interpretazione multipla, ossia considerati dai membri come incompatibili, è stata effettuata nella fase preliminare in base alle potenzialità di un'analisi approfondita del significato permessa dall'approccio qualitativo. Consideriamo molto difficile, se non impossibile, misurare quantitativamente tale incompatibilità. Nei test d'ipotesi verranno dunque considerati gli attributi della professionalizzazione e dell'internazionalità che sono incompatibili tra di loro.

#### **Variabili di controllo**

Abbiamo introdotto tre variabili di controllo. Le prime due, la selettività e la collaborazione tra ambiti e dipartimenti, sono emerse dall'analisi preliminare e sono prettamente legate al contesto di studio. La terza variabile, invece, è legata alla percezione multilivello dei tratti identitari. Come Bartel sottolinea ( 2001) l'identità delle organizzazioni è percepita in modo diverso da ogni membro dell'organizzazione, dato che è considerata in base al proprio ruolo e alla propria posizione nell'organizzazione. A livello del dipartimento o del ruolo ci sono delle interdipendenze dei compiti, delle prossimità fisiche e delle similarità interpersonali all'interno dell'organizzazione che rappresentano (Ashforth & Mael 1989). Queste sono considerate una naturale frammentazione dell'identità organizzativa. L'esistenza dell'identità multilivello è importante per la presente ricerca, poiché si basa sul principio d'interrelazione tra identità organizzativa e identità del membro che, come abbiamo visto, è centrale nella formulazione delle ipotesi di ricerca. Oltre a questa motivazione, prendere in considerazione dell'identità multilivello come variabile di controllo nasce dal fatto che in situazioni di cambiamento la frammentazione dei diversi punti di vista può rappresentare un importante elemento che intercorre a creare resistenza al cambiamento (Corley 2004). Per questi due motivi consideriamo importante controllare se il modello è vero nonostante

la presenza di una percezione multilivello dei tratti nelle diverse facoltà e campus come anche nei diversi ruoli.

### Risultati: conferma della gerarchia tra attributi concreti e valori identitari

L'inchiesta on-line è stata condotta nel periodo compreso tra il 30 maggio e l'11 giugno 2005. I risultati permettono di confermare l'esistenza dei tratti identitari in quanto affermazioni collettive come identificato in fase preliminare e di andare in dettaglio nel descrivere le diverse percezioni tra facoltà e tipologie di membro. Inoltre, i dati raccolti permettono di considerare che l'innovatività dell'università è una caratteristica identitaria che i membri interpretano come corrispondente delle aspettative esterne, mentre l'arricchimento personale è il tratto distintivo più essenziale ai loro occhi. Questi ed altri risultati descrittivi sono presentati in dettaglio nell'appendice B, mentre qui di seguito presentiamo l'analisi fattoriale che permette di confermare l'esistenza della gerarchia tra attributi concreti e valori astratti, identificata in base allo schema di Reynolds e Gutman in fase preliminare. Gli attributi concreti che qualitativamente sono stati identificati come espressione concreta dei valori di fondo dell'identità sono significativamente correlati tra di loro e definiscono un fattore in ogni dimensione investigata nella presente ricerca (tabella 1). È possibile notare un'alta correlazione tra il grado in cui ogni tratto identitario è influente sul sentimento di fierezza e sul raggiungimento degli obiettivi. Inoltre vi è una lieve correlazione tra il grado in cui i tratti sono desiderati essere mantenuti e considerati minacciati. Questi dati confermano quanto teoricamente discusso sull'influenza dei tratti sulla stima interna ed esterna e sul legame tra minaccia percepita e desiderio di mantenimento. I valori delle deviazioni standard di tutte le misure sono entro il livello di fiducia di -1.9/1.9.

**Tabella 1: analisi fattoriale dei tratti identitari e correlazioni tra attributi**

	DESIDERIO DI MANTENIMENTO O MIGLIORAMENTO		PERCEZIONE MINACCIA	INFLUENZA SU STIMA INTERNA ED ESTERNA		ESSENZIALITÀ
	Stato attuale	Su cosa si punterebbe se possibile		Essere fiero/a	Raggiungimento obiettivi	
<b>Valore:</b> arricchimento personale <b>Attributi:</b> -contatto diretto tra professore e studente; -confronto altre culture.	Corr .308** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .809	Corr .348** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .821 Corr 184 **; Corr 172**; Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore.468 Estr. fattore.874 Estr. fattore.896 Estr. fattore.381	Corr .795** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .947	Corr .463** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .855 Corr 565 **; Corr 670 **; Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .720 Estr. fattore .774 Estr. fattore .757 Estr. fattore .812	Corr .376** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .668	Corr .676** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .915
<b>Valore:</b> internazionalità <b>Attributi:</b> -ricerca e articoli scientifici di livello internazionale; -persone di prestigio internazionale	Corr .296** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .805	Corr .180** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .778 Corr 278 **; Corr 259 **; Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore.482 Estr. fattore.419 Estr. fattore.864 Estr. fattore.864	Corr .697** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .921	Corr .323** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .857 Corr 544 **; Corr 673 **; Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore.701 Estr. fattore .754 Estr. fattore .744 Estr. fattore .829	Corr .308** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .857	Corr .547** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .849
<b>Valore:</b> consolidamento esterno <b>Attributi:</b> -cura dell'immagine esterna; -inserimento nel contesto locale	Corr .287** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .802	Corr .255** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .792 Estr. fattore .792 Corr 42 **; Corr 175 **; Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore.435 Estr. fattore.351 Estr. fattore.901 Estr. fattore.889	Corr .784** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .892 Estr. fattore .892	Corr .545** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .879 Estr. fattore .879 Corr .551 **; Corr .516 **; Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .747 Estr. fattore .728 Estr. fattore .789 Estr. fattore .774	Corr .468** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .852 Estr. fattore .852	Corr .640** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .905 Estr. fattore .905
<b>Valore:</b> professionalizzazione <b>Attributi:</b>	Corr .541** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .850	Corr .554** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .881 Estr. fattore .881	Corr .872** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .967	Corr .803** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .940 Estr. fattore .940	Corr .691** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .920 Estr. fattore .920	Corr .767** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .940 Estr. fattore .940

-corsi orientati verso uno sbocco professionale; -corsi che legano teoria a pratica		Corr 198 **: Corr 224 **: Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore.578 Estr. fattore.669 Estr. fattore.842 Estr. fattore.868	Corr 539 **: Corr 591 **: Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .806 Estr. fattore .822 Estr. fattore .848 Estr. fattore .867	
<b>Valore:</b> innovatività <b>Attributi:</b> -programmi mai visti prima; -spirito sperimentazione	Corr .446** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .878 Estr. fattore .878	Corr .471** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .858 Estr. fattore .858	Corr .707** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .959 Estr. fattore .959	Corr .287** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .802 Estr. fattore .802
		Corr 107 **: Corr 125 **: Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore.541 Estr. fattore.568 Estr. fattore.856 Estr. fattore.868	Corr .596** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .887 Estr. fattore .887	Corr .840** Sig. 2-tailed .000 Estr. fattore .885 Estr. fattore .885

Extraction Method: Principal Component Analysis. a 1 components extracted.

\*\* Correlation is significant at the 0,01 level (2 tailed)

## Risultati: Test delle ipotesi e del modello

Un'analisi di tipo *Structural Equation Modeling* (SEM) è stata effettuata per verificare i test d'ipotesi. Data la complessità empirica dell'analisi, per ogni tratto identitario è stato eseguito un processo a due fasi (Anderson & Gerbing 1988, 1992; Jöreskog 1993; Jöreskog & Sörbom 1993). Per ogni tratto identitario è stato costruito, in primo luogo, un modello di misurazione di analisi fattoriale al fine di esaminare la forza tra costrutti latenti e i loro *items*. Questa prima fase è complementare a quella effettuata con l'analisi di correlazione e fattoriale presentata precedentemente. In una seconda fase è stata poi condotta un'analisi strutturale del modello che esamina l'impatto delle variabili latenti ed i test d'ipotesi. Vi sono dunque 10 modelli di misurazione dai quali sono stati costruiti i 10 modelli strutturali per i test d'ipotesi per ogni attributo concreto dei tratti identitari. Vi sono poi 5 modelli di misurazione dai quali sono stati costruiti i 5 modelli strutturali per i test d'ipotesi per ogni valore astratto dei tratti identitari. Tutti i dati sono stati prodotti usando AMOS 5.0 ( Arbuckle & Worthke 2004).

### Modelli di misurazione di analisi fattoriale SEM: conferma validità e attendibilità delle misure

La misurazione simultanea dei modelli permette in primo luogo di capire le relazioni tra gli items che misurano quanto i 10 attributi e i 5 valori identitari sono: (a) desiderati essere mantenuti e percepiti essere minacciati dai cambiamenti in corso; (b) influenti sul raggiungimento obiettivi e il sentimento di fierezza. Non vengono riportate misure di validità più dettagliate per l'essenzialità degli attributi e dei tratti perché l'essenzialità non è misurata in base ad un costrutto latente. La misurazione simultanea è stata scelta in alternativa ad una serie di test separati dei singoli modelli di misurazione dato che permette di avere informazioni su quanto questi items di misurazione siano relazionati non solo con le variabili latenti che essi definiscono, ma anche altre dimensioni del modello strutturale d'insieme.

Come si vede dalla tabella 2 è stato possibile identificare dieci modelli che accertano la validità e l'attendibilità della misurazione dei costrutti latenti per ogni attributo, e cinque modelli che accertano la validità e l'attendibilità della misurazione dei costrutti latenti per ogni tratto identitario. I modelli di misurazione identificati per ogni attributo attestano che vi è un'alta attendibilità dei costrutti latenti. Si può notare come, in generale, l'attendibilità sia migliore per il

grado in cui l'attributo influenza la stima. Vi è inoltre mediamente una buona validità e attendibilità della misurazione dei costrutti latenti. Questi dati confermano non solo le prime analisi di validità delle misure effettuate con la calcolazione del Crombach alpha, ma permettono di considerare più nel dettaglio la correzione della misurazione degli errori per la misurazione dei costrutti latenti.

**Tabella 2: Identificazione dei modelli di misurazione di analisi fattoriale SEM - validità e attendibilità**

(1) grado in cui l'attributo definisce la stima e (2) grado in cui l'attributo è soggetto a minaccia e desiderio di mantenimento	Attendibilità della misurazione costrutto latente (Rquadro costrutti latenti - unstandardized)	Validità della misurazione dei costrutti latenti con gli items (Standardized factor loading)	Attendibilità degli <i>Items</i> (R quadro <i>items</i> - standardized)
<b>Attributi identitari</b>			
Corsi mai visti prima nel contesto universitario	1 = .74 2 = .34	1 = .82, .48 2 = .34, .61	1 = .68, .48 2 = .11, .37
Spirito di sperimentazione *	1 = 1.26 2 = .62	1 = .62, 1 2 = .46, .55	1 = .39, 1 2 = .22, .30
Cura dell'immagine esterna	1 = .91 2 = .51	1 = .78, .70 2 = .42, .57	1 = .62, .49 2 = .18, .33
Inserimento nel contesto locale	1 = .90 2 = .32	1 = .75, .69 2 = .34, .51	1 = .57, .47 2 = .12, .26
Corsi che collegano la teoria alla pratica	1 = .90 2 = .35	1 = .69, .78 2 = .36, .55	1 = .48, .61 2 = .13, .30
Corsi orientati verso uno sbocco professionale	1 = .85 2 = .55	1 = .79, .75 2 = .45, .74	1 = .62, .56 2 = .20, .55
Contatto diretto tra studente e professore	1 = .74 2 = .29	1 = .77, .73 2 = .11, .32	1 = .59, .54 2 = .11, .32
Confronto con altre culture	1 = 1 2 = .29	1 = .81, .82 2 = .32, .53	1 = .66, .68 2 = .10, .28
Ricerca e articoli scientifici internazionali**	1 = .53 2 = .75	1 = .93, .58 2 = .51, .54	1 = .87, .33 2 = .51, .54
Persone di prestigio internazionale	1 = .81 2 = .42	1 = .90, .75 2 = .43, .60	1 = .81, .56 2 = .43, .60
<b>Valori identitari</b>			
Innovatività ***	1 = .63 2 = .20	1 = .80, .79 2 = .45, .55	1 = .63, .63 2 = .20, .30
Consolidamento esterno ****	1 = .52 2 = .13	1 = .75, .72 2 = .35, .55	1 = .56, .52 2 = .13, .30
Professionalizzazione	1 = .62 2 = .18	1 = .76, .79 2 = .42, .70	1 = .58, .62 2 = .18, .48
Arricchimento personale	1 = .66 2 = .10	1 = .81, .81 2 = .32, .56	1 = .66, .66 2 = .10, .32
Internazionalità *****	1 = .43 2 = .11	1 = .99, .65 2 = .34, .77	1 = .98, .43 2 = .12, .60

\* correlazione tra residuo del grado in cui il tratto definisce la stima esterna e il residuo del grado in cui il tratto identitario è desiderato essere mantenuto o migliorato pari a .29,

\*\* correlazione tra residuo del grado in cui il tratto definisce la stima esterna e il residuo del grado in cui il tratto identitario è percepito minacciato pari a -.73

\*\*\* c'è una correlazione (.22) tra i residui del grado in cui l'innovatività impatta sulla stima esterna e il grado in cui l'innovazione è considerata essere minacciata dai cambiamenti in corso

\*\*\*\* c'è una correlazione (.18) tra i residui del grado in cui l'innovatività impatta sulla stima esterna e una correlazione (.14) tra il grado in cui l'innovazione è essenziale e tra il grado in cui l'innovatività è minacciata e il grado in cui è essenziale

\*\*\*\*\* c'è una correlazione (.22) tra i residui del grado in cui l'innovatività impatta sulla stima esterna e il grado in cui l'innovatività è considerata essere minacciata dai cambiamenti in corso

### Modelli strutturali SEM e conferma di H1 e H2

L'identificazione dei modelli strutturali (tabella 3) permette di affermare che sia il grado in cui il tratto influisce sulla stima, sia il grado in cui esso è essenziale, hanno un impatto sul grado in cui il tratto identitario è soggetto a inerzia. Per alcuni tratti identitari questi antecedenti spiegano addirittura il 83%, il 73% o il 71% della varianza.

In generale si può notare che l'impatto dell'antecedente 1 è maggiore rispetto a quello dell'antecedente 2. Questo è vero sia per i modelli identificati per gli attributi identitari che per quelli identificati per i valori identitari.

Si può notare inoltre che l'impatto dell'antecedente 2 è molto alto presso il tratto identitario che è altamente essenziale, ossia l'essere arricchente, e presso il tratto che ha dei valori di essenzialità medi, ma maggiori degli altri tratti, ossia l'essere innovativa. Questo risultato è vero sia per i modelli identificati negli attributi identitari che per quelli identificati nei valori identitari.

**Tabella3: Identificazione dei modelli strutturali di test delle ipotesi SEM per attributo - impatto e % varianza spiegata**

	<i>Regression weight</i> stima interna ed esterna su VD	<i>Regression weight</i> essenzialità su VD	Rquadro (% varianza spiegata)
<b>Attributi identitari</b>			
Corsi mai visti prima nel contesto universitario	.53	.32	.30
Spirito di sperimentazione *	.49	.35	.32
Cura dell'immagine esterna	.90	.11	.79
Inserimento nel contesto locale	.90	.25	.83
Corsi che collegano teoria alla pratica	.79	.22	.60
Corsi orientati verso uno sbocco professionale	.76	.13	.56
Contatto diretto tra studente e professore	.53	.30	.29
Confronto con altre culture	.90	.46	.73
Ricerca e articoli scientifici internazionali**	.79	.35	.71
Persone di prestigio internazionale	.60	.26	.33
<b>Valori identitari</b>			
Innovatività ***	.66	.41	.52
Consolidamento esterno ****	.90	.14	.79
Professionalizzazione	.78	.16	.58
Arricchimento personale	.71	.39	.51
Internazionalità *****	.56	.25	.32

\* correlazione tra residuo del grado in cui il tratto definisce la stima esterna e il residuo del grado in cui il tratto identitario è desiderato essere mantenuto o migliorato pari a .29,

\*\* correlazione tra residuo del grado in cui il tratto definisce la stima esterna e il residuo del grado in cui il tratto identitario è percepito minacciato pari a -.73

\*\*\* c'è una correlazione (.22) tra i residui del grado in cui l'innovatività impatta sulla stima esterna e il grado in cui l'innovazione è considerata essere minacciata dai cambiamenti in corso

\*\*\*\* c'è una correlazione (.18) tra i residui del grado in cui l'innovatività impatta sulla stima esterna e una correlazione (.14) tra il grado in cui l'innovazione è essenziale e tra il grado in cui l'innovatività è minacciata e il grado in cui è essenziale

\*\*\*\*\* c'è una correlazione (.22) tra i residui del grado in cui l'innovatività impatta sulla stima esterna e il grado in cui l'innovatività è considerata essere minacciata dai cambiamenti in corso

L'analisi mostra che c'è l'esistenza di una lieve correlazione negativa tra i due antecedenti, come si vede nella tabella 4. Questa correlazione è presente sia nei modelli degli attributi che in quelli dei valori identitari. Questo significa che più un tratto è essenziale, meno può essere influente sulla stima del membro, e viceversa. Questo è un dato interessante visto che teoricamente non è stata trovata nessuna indicazione sulla relazione tra il grado di essenzialità e di influenza per la stima dei tratti identitari.

**Tabella 4: Correlazione negativa tra i due antecedenti**

	Grado in cui il tratto influisce sulla stima	< - >	Grado in cui il tratto è essenziale
<b>Attributi identitari</b>			
Corsi mai visti prima nel contesto universitario		-.24	
Spirito di sperimentazione *		-.16	
Cura dell'immagine esterna		-.20	
Inserimento nel contesto locale		-.10	

Corsi che collegano teoria alla pratica	-.20
Corsi orientati per uno sbocco professionale	-.19
Contatto diretto tra studente e professore	-.24
Confronto con altre culture	-.35
Ricerca e articoli scientifici internazionali**	-.08
Persone di prestigio internazionale	-.34
Valori identitari	
Innovatività	-.14
Consolidamento esterno	-.17
Professionalizzazione	-.19
Arricchimento personale	-.20
Internazionalità	-.14

In conformità a questi risultati oltre che a confermare H1 è possibile affermare che l'antecedente 1 ha un impatto maggiore sul grado in cui il tratto è soggetto a minaccia e a desiderio di mantenimento.

#### Indici globali di idoneità dei modelli di misurazione SEM e dei modelli strutturali SEM

I risultati precedentemente presentati sono supportati dagli indici globali di idoneità che attestano il grado in cui il modello è appropriato e vero. Statisticamente parlando, questi indici permettono di capire se un modello, dati la struttura e i valori, implica una varianza e una covarianza idonei a quelli della popolazione.

I modelli identificati sono altamente appropriati sia negli indici di idoneità descrittivi che in quelli inferenziali. Il Chi-square non è mai più alto di tre volte il grado di libertà e i valori dell'indice di idoneità (gfi), e l'indice aggiustato di idoneità (agfi) sono molto buoni dato che sono altamente al di sopra del criterio minimo di idoneità (.95). I valori di errore di media quadrata (rmsea) e il valore della significatività approssimato (p-close) sono molto buoni, fatta eccezione per gli attributi "cura dell'immagine esterna" e "inserimento nel contesto locale", i quali hanno dei valori rmsea al di sopra del criterio di idoneità (rispettivamente .080 e .074) e dei valori di p-close solo sufficienti (rispettivamente .114 e .166).

Inoltre i modelli identificati sono idonei anche negli indici teorici AIC, BCC, BIC e CAIC. Gli indici di idoneità teorici mostrano che i modelli hanno un alto valore informativo riguardo ai concetti teorici che si vuole investigare. Come si può notare questi indici sono molto buoni dato che sono più bassi o solo leggermente più alti per il modello di *default* rispetto al modello saturato.

**Tabella 7 : Misure idoneità dei modelli di misurazione simultanea SEM a dei modelli strutturali SEM**

	Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	Idoneità modello (descriptives)	Idoneità modello (inferential)
<b>Attributi identitari</b>							
Corsi mai visti prima nel contesto universitario	Default model	31.453	31.766	81.235	93.235	chi square = 7 df=3	rmsea=.056 pclose=.343 RMR=.050
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Spirito di sperimentazione	Default model	28.480	28.792	78.261	90.261	chi square = 2 df=2	rmsea=.030 pclose=.610 RMR=.046
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Cura dell'immagine esterna	Default model	36.056	36.368	85.838	97.838	chi square = 12 df=3	rmsea=.080 pclose=.114 RMR=.077
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Inserimento nel contesto locale	Default model	34.574	34.886	84.355	96.355	chi square = 10 df=3	rmsea=.074 pclose=.166 RMR=.065
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Corsi che collegano teoria alla pratica	Default model	25.720	26.033	75.502	87.502	chi square = 2 df=3	rmsea=.000 pclose=.894 RMR=.020
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Corsi orientati per uno sbocco professionale	Default model	31.858	32.170	81.640	93.640	chi square = 8 df=3	rmsea=.059 pclose=.314 RMR=.046
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Contatto diretto	Default model	26.690	27.003	76.472	88.472	chi square = 3 df=3	rmsea=.000 pclose=.799 RMR=.027
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Confronto con altre culture	Default model	28.396	28.708	78.178	90.178	chi square = 4 df=3	rmsea=.032 pclose=.619 RMR=.046
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Ricerca e articoli scientifici a livello internazionale	Default model	27.134	27.473	81.064	94.064	chi square = 1 df=2	rmsea=.000 pclose=.820 RMR=.026
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Persone di prestigio internazionale	Default model	28.241	28.554	78.023	90.023	chi square = 4 df=3	rmsea=.030 pclose=.635 RMR=.034
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
<b>Valori identitari</b>							
Innovatività	Default model	27.362	27.701	81.292	94.292	chi square = 1 df=2	rmsea=.000 pclose=.785 RMR=.012
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Consolidamento esterno	Default model	29.022	29.386	87.101	101.101	chi square = 1 df=1	rmsea=.007 pclose=.546 RMR=.008
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Professionalizzazione	Default model	26.539	26.852	76.321	88.321	chi square = 2 df=3	rmsea=.080 pclose=.814 RMR=.017
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Arricchimento personale	Default model	31.067	31.379	80.849	92.849	chi square = 10 df=3	rmsea=.054 pclose=.372 RMR=.026
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		
Internazionalità	Default model	32.755	33.093	86.685	99.685	chi square = 6 df=2	rmsea=.071 pclose=.209 RMR=.020
	Saturated model	30.000	30.390	92.227	107.227		

### Modelli strutturale SEM e conferma di H3

Per testare se due tratti incompatibili hanno un effetto di moderazione sul modello teorico bisogna tenere in considerazione i seguenti attributi identitari: la ricerca e gli articoli scientifici internazionali e l'orientamento dei corsi per uno sbocco professionale. Difatti, i membri che percepiscono l'università come un luogo dove vi sono ricerca e articoli scientifici internazionali non credono che l'università debba perseguire un orientamento dei corsi verso uno sbocco professionale. Si può quindi prevedere il seguente effetto di moderazione: tra i rispondenti che considerano essenziale l'esistenza della ricerca e degli articoli scientifici internazionali vi è un minore effetto degli antecedenti 1 e 2 per quanto riguarda la percezione di minaccia e il desiderio di mantenimento dell'attributo "orientamento dei corsi per uno sbocco professionale". Per

identificare l'esistenza di tale moderazione eseguiamo un'analisi multigruppo con AMOS 2005 che permette di identificare gli effetti additivi tra le variabili (Yang – Wallentin et al.2003).

I risultati di tale analisi supportano questa ipotesi. In primo luogo l'evidenza è data dal fatto che l'antecedente 1 ha un impatto minore, quasi nullo, sul gruppo in cui la ricerca e gli articoli scientifici a livello internazionale sono essenziali. In secondo luogo l'evidenza è data dal fatto che l'impatto dell'antecedente 2 è invertito: quando un membro percepisce come essenziale la ricerca e gli articoli scientifici, l'influenza dell'orientamento professionale dei corsi sulla sua stima diminuisce sia il desiderio di mantenere questo orientamento che una percezione di minaccia. In generale questo risultato mostra che quando vi sono due attributi incompatibili, la resistenza a cambiarne uno può dipendere dall'altro a tal punto che uno dei due può diminuire la resistenza a cambiare l'altro.

**Tabella 8: Effetto di moderazione tra attributi incompatibili\***

Antecedente1 = influenza su stima interna ed esterna Antecedente2 = essenzialità	Regression weight antecedente 1 dell'attributo "corsi orientati per uno sbocco professionale" su VD (unstandardized)	Regression weight antecedente 2 dell'attributo "corsi nuovi per uno sbocco professionale" su VD (unstandardized)
Attributo "ricerca e articoli scientifici internazionali" è "molto" essenziale	.23	-.12
Attributo "ricerca e articoli scientifici internazionali" è "mediamente" & "né poco né molto" essenziale	.44	.04

\* vi è una correlazione (.33) tra il residuo del grado in cui l'orientamento dei corsi per uno sbocco professionale influisce sull'aggiungimento degli obiettivi e il grado in esso è soggetto a minaccia

A supportare questi risultati vi sono degli indici di idoneità e dei test di significatività buoni. Il modello è significativamente migliore se si considera che vi è una differenza tra questi due gruppi. Inoltre la presa in considerazione della differenza tra i due modelli permette di raggiungere dei valori significativi e informativi dal punto di vista teorico. Da notare che, benché vi sia una differenza tra i coefficienti di regressione, le misure non sono significativamente diverse. I valori sopra indicati sono dunque maggiormente attendibili.

**Tabella 9: Significatività della differenza tra i due gruppi**

Modello 1= impatto antecedenti su VD con parametri diversi Modello 2 = impatto antecedenti su VD con parametri uguali	Cmin	P	Indici di idoneità descrittivi e inferenziali	AIC default AIC saturated	BCC default BCC saturated
Assumendo modello 1 strutturale corretto			Chi square= 11 Df= 4 rmsea= .087 p-close= 123 RMR= .08	63.390 60.000	66.207 63. 250
Comparazione regression weight dei due antecedenti su VD con il modello 2	10.607	.006			
Comparazione valori misure simultanee con il modello	.591	.744			
Assumendo modello 1 di misurazione corretto					
Comparazione Regression weight dei due antecedenti su Vd	11.756	.003			
Assumendo modello 1 di regression weight corretto					
Comparazione structural covariances	19.885	.042			



### Modello strutturale SEM e conferma di H4

Per appurare se vi sono degli effetti addizionali dovuti alla corrispondenza di un tratto identitario con le aspettative esterne, è necessario considerare l'innovatività dell'università. Questo tratto difatti è l'unico che è interpretato dai membri come corrispondente alle aspettative esterne. Si può quindi prevedere il seguente effetto di moderazione: presso i membri che interpretano l'immagine esterna dell'università come innovativa vi può essere un impatto minore dei due antecedenti. Come si può vedere dalla seguente tabella, i risultati confermano quest'ipotesi. Nel gruppo dei rispondenti che percepisce l'innovatività come un tratto che corrisponde alle aspettative esterne, l'antecedente 1 ha un impatto molto minore e l'antecedente 2 ha un impatto nullo.

**Tabella 10 : Effetto di moderazione della corrispondenza del tratto con le aspettative esterne**

Antecedente1 = influenza su stima Antecedente2= essenzialità	Regression weight antecedente 1 del valore "innovazione" su VD (unstandardized)	Regression weight antecedente 2 del valore "innovazione" su VD (unstandardized)
Innovatività corrisponde alle aspettative esterne	.10	.09
Innovatività non corrisponde ad aspettative esterne	.52	.25

Anche in questo caso, a supportare questi risultati vi sono dei buoni indici di idoneità e dei buoni test di significatività. Il modello è significativamente migliore se si considera che vi è una differenza tra questi due gruppi. L'attendibilità dei risultati è data anche dagli ottimi valori dell'AIC e del BCC è dall'evidenza che le misure sono ugualmente comprese nei due gruppi.

**Tabella 11: Significatività della differenza tra i due gruppi**

Modello 1= impatto antecedenti su VD con parametri diversi Modello 2= impatto antecedenti su VD con parametri uguali	Cmin	P	Indici di idoneità descrittivi e inferenziali	AIC default AIC saturated	BCC default BCC saturated
Assumendo modello 1 strutturale corretto			Chi square= 2 Df= 4 p-close= 941 rmsea= .034 RMR= .018	64.181 60.000	55.621 61. 661
Comparazione regression weight dei due antecedenti su VD con il modello 2	7.074	.029			
Comparazione valori misure simultanee con il modello	1.461	.481			
Assumendo modello 1 di misurazione corretto					
Comparazione Regression weight dei due antecedenti su Vd	8.869	.012			
Assumendo modello 1 regression weight corretto					
Comparazione structural covariances	19.885	.001			

### Variabili di controllo

Tutti i risultati presentati in precedenza sono stati reconsiderati in un secondo tempo in base alle variabili di controllo di contesto, quali la selettività e la collaborazione tra ambiti e dipartimenti, e alla variabile di controllo teorica, ossia la percezione multilivello. L'analisi ha permesso di appurare

che non vi sono delle influenze significative tra tali variabili sul modello teorico. I dati dettagliati sono presentati in appendice B.

## **DISCUSSIONE**

L'obiettivo di questa ricerca era di definire un primo test empirico di un modello teorico che parte dagli approcci attualmente presenti. Integrandoli e completandoli il fine era di investigare sulle condizioni che spiegano l'emergere di una resistenza al cambiamento dei tratti identitari delle organizzazioni. Abbiamo studiato a fondo l'identità di un'organizzazione in situazione di cambiamento. Questo caso di studio ha permesso di supportare l'ipotesi secondo la quale i membri interni di un'organizzazione desiderano mantenere e sono molto preoccupati per la soppressione di caratteristiche distintive della loro organizzazione che assicurano la loro stima esterna ed interna. Per quanto riguarda la stima interna, i risultati mostrano che si desidera conservare le caratteristiche di un'organizzazione che, essendo positive per l'immagine organizzativa, sono positive per l'immagine che i membri hanno di loro stessi. Per quanto riguarda la stima interna, i risultati mostrano che si vuole mantenere le caratteristiche organizzative che assicurano la capacità di raggiungere gli obiettivi lavorativi e professionali. Detto in altro modo, i membri sono restii a cambiare i tratti identitari che li rendono fieri sia delle loro azioni che di fare parte della loro organizzazione. Questi risultati sono molto interessanti dato che gli studi attuali sull'identità organizzativa non hanno considerato l'interrelazione tra identità organizzativa e individuale in base al concetto di stima interna.

L'analisi approfondita del caso di studio ha inoltre permesso di supportare l'ipotesi secondo la quale l'essenzialità dei tratti identitari è un secondo importante antecedente che spiega l'oggetto di studio della presente ricerca. Difatti i risultati mostrano che i membri non vogliono rinunciare alle caratteristiche della loro azienda che altrimenti sconvolgerebbero a fondo il loro essere, dato che ai loro occhi influenzano il significato profondo dell'organizzazione. La conferma di questa ipotesi rappresenta uno dei pochi test di un'affermazione altamente discussa nella letteratura in modo teorico, ma poco in modo empirico. Fino ad ora pochi studi come quello di van Rekom avevano effettuato un test empirico di tale ipotesi.

L'analisi empirica del modello ha anche permesso di supportare le ipotesi per le quali vi sono due importanti elementi che possono diminuire l'impatto dei due antecedenti confermati dalla presente ricerca.

In primo luogo abbiamo appurato che quando un tratto corrisponde alle aspettative esterne esso è soggetto ad inerzia in modo minore, dato che le aspettative esterne rappresentano un importante elemento che definisce la volontà di cambiare i tratti identitari. Nell'organizzazione studiata il

valore dell'innovazione è l'unico interpretato dai membri interni come corrispondente alle aspettative esterne. Secondo loro questa aspettativa non dovrebbe mai essere disillusa. Per chi interpreta tale elemento in questo senso, l'impatto dei due antecedenti sulla percezione di minaccia e il desiderio di mantenimento è significativamente minore. L'identificazione di questo effetto di moderazione è interessante perché permette di portare ulteriore evidenza empirica ad un fenomeno discusso teoricamente ed empiricamente in altri casi di studio più qualitativi come quello di Dutton e Dukerich (1991).

In secondo luogo abbiamo appurato che esiste una moderazione tra due tratti che definiscono l'identità multipla di un'organizzazione. Vi è minor desiderio di mantenere e minor preoccupazione nel veder soppresso un tratto che è dissonante con un altro, dato che vi sono delle implicazioni tra valori centrali incompatibili. Nell'organizzazione studiata vi è l'esistenza di un'identità multipla di tipo ideografica data dai seguenti due attributi identitari: la ricerca scientifica internazionale e l'orientamento dei corsi al mercato. Molti membri hanno difatti indicato che una cosa esclude l'altra visto che hanno una visione dell'università che ha il ruolo di assicurare il sapere senza avvicinarsi troppo alle esigenze del mercato del lavoro. L'analisi empirica del modello ha mostrato che tra i membri che considerano essenziale la ricerca, diminuisce l'impatto dei due antecedenti. Diminuisce dunque la preoccupazione di vedere soppresso l'orientamento futuro dei corsi verso uno sbocco professionale e il desiderio di mantenere in futuro questa stessa caratteristica. L'identificazione di questo effetto di moderazione è interessante perché rappresenta un primo tentativo teorico ed empirico di interpretare con un approccio di "attore sociale" l'affermazione storica di Albert e Whetten (1985) secondo la quale l'identità multipla delle organizzazioni permette una maggiore adattabilità ai cambiamenti. In questi ultimi dieci anni molti studiosi hanno approfondito tale affermazione in base ad un approccio di tipo "aggregatore sociale", come per esempio Gioia, Schultz e Corley (2000) e Gioia e Chittipeddi (1991). Questi studi hanno interpretato il concetto di adattabilità dell'identità multipla nell'*adaptive instability*, ossia adattabilità delle interpretazioni multiple dei tratti identitari nel tempo. Essa è raggiungibile con delle azioni di comunicazione interna che permettono di accettare l'identità futura. Diversamente, nel presente studio interpretiamo il concetto di adattabilità nella dissonanza tra i due tratti identitari duali. Si raggiunge una maggior adattabilità perché l'incompatibilità tra due elementi identitari facilita la loro soppressione.

## **ALCUNE LIMITAZIONI E RICERCHE FUTURE**

Dalla presente ricerca è scaturito un risultato interessante non inizialmente ipotizzato: il tratto identitario è maggiormente soggetto a resistenza per la sua influenza sulla stima dei membri piuttosto che per la sua essenzialità. Questo risultato è emerso da tutti i modelli identificati empiricamente, sia per i dieci modelli degli attributi identitari che per i cinque modelli dei valori

identitari. Lo stato attuale delle teorie cognitive e cognitivo - psicologiche utilizzate dalla presente ricerca non hanno permesso di dare una spiegazione teorica a tale differenza. Potrebbe essere interessante considerare ulteriormente in studi futuri un'approfondimento verso tale direzione. Lo stesso discorso vale per i risultati che mostrano come l'essenzialità dei tratti identitari è correlata inversamente con l'influenza che essi hanno sulla stima dei membri. Benché si tratti di una lieve correlazione, riteniamo interessante ed importante trovare una spiegazione teorica a questa evidenza.

Dobbiamo inoltre sottolineare che i risultati conseguiti devono essere considerati nel contesto di studio in cui sono stati effettuati. I tratti identitari identificati per l'organizzazione studiata sono stati fatti emergere induttivamente e si riferiscono specificamente a tale contesto. La sovra identificazione di alcuni modelli sui tratti identitari mostrano una evidenza empirica in questo senso. Benché consideriamo che il modello possa essere applicato in altri contesti visto che è stato definito teoricamente in base a studi effettuati in più contesti, i risultati discussi fino ad ora non possono essere generalizzati. Futuri sforzi saranno effettuati per mostrare la fattibilità del modello teorico anche in altre situazioni di cambiamento organizzativo.

## **IMPLICAZIONI MANAGERIALI**

Ogni caratteristica identitaria di un'organizzazione può indistintamente essere cambiata se necessario? Alla luce di quanto discusso dalla presente ricerca questa domanda diventa retorica. Difatti, in base al nostro approccio, ogni elemento dell'essere organizzativo è soggetto a potenziale resistenza dato che ogni tratto identitario per definizione, influenza la stima dei membri e definisce quanto vi è di essenziale in un'organizzazione. Come Albert e Whetten sottolineano non sarebbero caratteristiche identitarie se non fossero tali. Questo non significa che in situazioni di cambiamento l'identità è immutabile e dunque non gestibile. L'insegnamento principale che è possibile trarre dal presente lavoro di ricerca è che bisogna considerare con cautela quanto i tratti identitari siano legati a delle aspettative esterne e siano multipli. Giocare sulla dissonanza di due elementi e sulla loro interrelazione con l'immagine esterna rappresenta un primo passo importante quando si è costretti ad effettuare una rottura con il passato organizzativo. Al di là di questo insegnamento è importante sottolineare che il presente studio pone l'attenzione su una gestione del cambiamento che interpreti ogni cambiamento organizzativo dal punto di vista identitario. L'essere organizzativo non è scollato dagli eventi e dalle azioni che avvengono, ed in quanto tale deve essere considerato come un importante elemento da tenere in considerazione nei processi di cambiamento organizzativo.

## REFERENCES

- Albert, S. & Whetten, D.A. 1985. Organizational Identity, in L.L Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*. 7: 263-295. Greenwich CT: JAI Press
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. 1988. Structural Equation modelling in practice: a review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin* 103:411-423.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. 1992. Assumptions and comparative strength of the two – step approach. In Fornell and Yi, *Sociological Methods and Research*. 20:231-333.
- Aquino, K., Douglas, S. 2003. Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive, modeling and hierarchical status. *Organizational behavior and Human Decision processes*. 90:195-208.
- Arbuckle, J.L & Worthke W. 2004. *Amos 4.0 User's Guide*. Chicago: Smallwaters Corporation.
- Ashforth B.E. & Mael F. A. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. 14(1): 20-39.
- Ashforth B.E. & Mael, F.A. 1996. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In L.L Cummings & B.M. Staw(Eds.). *Research in organizational behaviour*. Vol. 17: 413-461. Greenwich, CT: Jai Press.
- Bartel, C.A. 2001. Social Comparison Boundary-spanning work: effects of Community outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*. 46: 379-413.
- Bouchiki, H., Fiol. C.M., Gioia, D.A., Golden-Biddle, K., Hatch, Mary. Jo, Rao, H., Rindova, V., Schultz, M. 1998. Identity of organizations. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.) *Identity in organizations: Building Theory through Confersations*: 33-80. Thousand Oaks: Sage
- Brewer, M.B. 2003. Optimal Distinctiveness, Social Identity, and the self. In M.R., Leary & J.P., Tangney (Eds.) *Handbook of Self and Identity*: 480-491. New York: The Guilford Press.
- Brockner, J. 1988. *Self – esteem at work: Research, Theory and Practice*. Lexington, MA: Dc heath .
- Brown, A. D. & Starkey, K. 2000. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*. 25(1):102-120.
- Chreim, S. 2000. *Influencing Members' Organizational Identification During Major Change*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of management. Montreal.
- Cooley, C.H. 1902. *Human Nature and the Social Order*. New York: Schriben
- Corley K.G. 2004. Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*. 57 (9): 1145-1177.
- Corley, K.D. & Gioia, D.A. ,2004, Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*. 49. (2): 173-208
- Dukerich J.M., Golden B.R., Shortell S.M. 2002. Beauty is in the eye of the Beholder: the impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviours of physicians, *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533.
- Dutton J.E & Jackson, S.E.1987. Categorizing Strategic Issues, Links to organizational actions. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90.
- Dutton J.E. & Dukerich, J.M. 1991. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. 34 (3): 517-554.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. & Harquail C.V.1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. 39 (2): 239-263.
- Edwards, J. R. 2001. Ten difference score myths. *Organizational Research Methods*. 4(3): 265-287.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R.M. 1996. Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*. 41 (3): 442 -476.

- Fiol C.M. & Huff A.S. 1992. Maps for managers. Where are we? Where do we go from here? *Journal of management* . 29:267-285.
- Fiol, C.M. (2002) Capitalizing on Paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6):653-666.
- Foreman, P. & Whetten .D.A . 2002. Member's Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*. 13(6): 618-635.
- Fox-Wolfgramm, S.J., Boal, K.B. & Hunt ,G.J. 1998. Organizational Adaptation to Institutional Change: a Comparative Study of First-order change in Prospector and Defender Banks. *Administrative Science Quarterly*. 43: 87-126.
- Franks, D.D., & Marolla, J. 1976. Efficacious action and social approval as interacting dimensions of self – esteem: a tentative formulation through construct validation. *Sociometry*. 39:324-341.
- Fransella, F., Bell, R., Bannister, D. 2004. *A manual for Repertory grid technique*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Gecas, V, & Schwalbe, M.L. 1983. Beyond the Looking-Glass Self: social Structure and Efficacy-Based self – esteem. *Social Psychology Quarterly*. 46 (2): 77-88.
- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sense making during Strategic change in Academia. *Administrative Science Quarterly*. 41: 370-403.
- Gioia, D.A. 1998. From individual to Organizational Identity. In D.A. Whetten & P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations. Building theory through Conversations*: 17-32. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. 2000. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*. 25.(1):63-81.
- Gioia, D.A. & Chittipeddi K. (1991) "Sensemaking e sensegiving in strategic change initiation". *Strategi Management Journal*, 12: 433 – 448.
- Reynolds T.J. & Gutman J. 1984. Laddering: Extending the repertory grid methodology to construct attribute – consequence-value-hierarchies. In R.Pitts and A.Woodside (Eds.) *Personal Values and Consumer Psychology*. Lexington, MA:Lexington Books.
- Jaques, E. 1955. Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In M. Klein et al. (Eds.), *New directions in psychoanalysis*: 478-498. London: Tavistock
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. 1993. LISREL 8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language. Hillsdale:Erlbaum.
- Jöreskog, K.G. 1993. Testing structural equation models. Newbury Park:Sage.
- Levellyn, P.G. 2002. Corporate Reputation: Focusing the Zeitgeist. *Business & Society*, 41(4):446-455.
- Menzies, I.E.P.1970. *The Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety*. London:Tavistock.
- Reger, R.K., Gustafson, L.T., Demarie, S.M. & Mullane, J.V. 1994. Reframing The organization: why implementing total quality is easier said than done. *Academy of management Review*. 19.(3): 565-584.
- Rokeach, M. 1966. *Attitude Change and Behavioral Change*. The Public Opinion Quarterly, 30(4).
- Rokeach, M. 1968. *The Role of Values in Public Opinion Research*. The Public Opinion Quarterly, 32(4).
- Sandler, I.N., Ayers, T , Bernzweig, J., Wompler, T., Harrison, and Lustig, J. 1990. *Children respond to divorce –related stressful events:threat, coping efforts, and perceived efficacy*. Paper Presented at the annual conference of the American Psychological Association, Boston, MA.
- Schein, E.H. 1984.Coming to a new Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 25(2): 3-16.
- Schwarzer, R. (Ed.) 1992. *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington, DC: Hemisphere.
- Scott, C.R., Corman, S.R. & Cheney, G. 1998. Development of a Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*. 8(3): 298-336.

Scott, S.G. & Lane V.R. 2000. A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*. 25(1):43-52.

Staw, B.M., Sandelands, L.E., Dutton, J.E. 1981. Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 26(4):501-524.

Steele, C.M. 1988. The psychology of self – affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 21:261-302. New York: Academic Press.

van Rekom J., van Riel, C.B.M. 2000. Operational Measures of organizational identity: A Review of Existing Methods. *Corporate Reputation Review*. 3(4):334-350.

van Rekom, J. 2002. *What turns a feature into a part of the essence of an organization? An internal perspective on organizational identity*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Denver.

Whetten, D.A. & Makey, A. 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.

Whetten, D.A. 2002. Modeling as theorizing: A systematic methodology for theory development. In D. Partington (Ed.), *Essential skills for management research*, 45-71. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## Previous Working Papers of the Institute for Corporate Communication

- Illia, L. & Lurati, F. (2005) Stakeholder perspectives on organizational identity: searching for a relationship approach. / ICA\*2/05, Working Paper, Lugano
- Eppler, M. J. & Mengis, J. (2005) Understanding and managing knowledge-intensive conversations : an appreciative reading of the literature on conversations in organizations and an integrative approach for their management / ICA #1/05 Working Paper, Lugano
- Zorzi, Y. (2004) Sviluppo degli studi museali e crisi dell'identità dell'istituzione, ICA #3/04 Working Paper, Lugano
- Eppler, M. J. & Burkhard, R. A. (2004) *Knowledge Visualization. Towards a New Discipline and its Fields of Application*, ICA #2/04 Working Paper, Lugano
- Eppler, M. J. (2004) *Knowledge Communication Problems between Experts and Managers. An Analysis of Knowledge Transfer in Decision Processes*, ICA #1/04 Working Paper, Lugano
- Eppler, M. J. & Mengis, J. (2003) *A Framework for Information Overload Research in Organizations. Insights from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines*, ICA #1/03 Working Paper, Lugano
- Zorzi, Y. (2002) Il marketing museale e l'organizzazione a rete, ICA #1/02 Working Paper, Lugano
- Poncini, G. (2002) *Exploring Common Ground in Multilingual Brochures for Mountain Areas in Lombardy, Italy*, ICA #1/02 Working Paper, Lugano
- Venzin, M. (1999) *The concept of foresight in times of uncertainty and ambiguity*, ICA #5/99 Working Paper, Lugano
- Fiocca, R. (1999) *Evolution of the firm and new characteristics of communication*, ICA #4e/99 Working Paper, Lugano
- Fiocca, R. (1999) *Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione*, ICA #4i/99 Working Paper, Lugano
- Corvi, E. & Vanacore, B. (1999) *Un'analisi comparativa della comunicazione commerciale nelle banche: il confronto Svizzera-Italia*, ICA #3/99 Working Paper, Lugano
- Mirjalisa C. & Poncini, G. (1999) *Teaching Intercultural Negotiation and Communication Skills: An International Experiment*, ICA #2/99 Working Paper, Lugano
- Fiocca, R. & Poncini, G. (1999) *Corporate Communication: Understanding and Managing Paradoxes*, ICA #1/99 Working Paper, Lugano



## **Appendice A**

### **Fase I : Interviste**

Paper # 3/2005, September 2005

“Perché emerge la resistenza a cambiare i tratti dell'identità organizzativa?”

<b>1. Esistenza di un'identità multilivello e multipla .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Minaccia percepita dei tratti identitari .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Essenzialità, influenza su stima e desiderio di conservazione dei tratti identitari.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Variabili di controllo del contesto di studio .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Tabelle riassuntive dell'analisi preliminare.....</b>	<b>9</b>
<b>6. Kelly grids (Ranking grid, Rating Grid, Resistance to change Grid) .....</b>	<b>14</b>
<b>7. Interview guidelines (issue critical approach).....</b>	<b>17</b>

In quest'appendice sono presentati i risultati dell'analisi preliminare finalizzata all'identificazione dei tratti identitari dell'organizzazione studiata. Ogni tratto identitario è illustrato singolarmente prendendo alcune citazioni dalle interviste. Innanzitutto discutiamo l'esistenza di un'identità multilivello e multipla e di seguito quella di una percezione di minaccia dei tratti identitari dovuta ai recenti cambiamenti per avvicinare il curriculum di studi agli standard europei della dichiarazione di Bologna. Inoltre, nell'appendice sono considerati brevemente i risultati che mostrano quali tratti identitari si desidera mantenere, quali invece influenzano la stima dei membri e sono essenziali. Infine, sono presentati due argomenti ripetutamente emersi durante le interviste che, caratterizzando fortemente il contesto di studio, rappresentano delle variabili di controllo per l'analisi del modello teorico. Le tabelle riassuntive alla fine dell'appendice rappresentano l'evidenza dei risultati dell'analisi eseguita con le interviste in base al *kelly grid approach* e *l'issue approach*

## 1. Esistenza di un'identità multilivello e multipla

Alcuni attributi concreti che esprimono i valori di fondo dell'università studiata sono percepiti diversamente tra le diverse tipologie di membro o tra gli intervistati di alcune facoltà. Vi è dunque una percezione multilivello dell'identità. Inoltre, vi è la presenza di due tratti che gli intervistati considerano incompatibili. Questo mostra invece l'esistenza di un'identità multipla. Di seguito questi elementi sono discussi singolarmente per ogni valore identitario che definisce l'essere dell'organizzazione studiata.

### Essere arricchente

Tutti gli intervistati concordano sull'esistenza di un arricchimento personale data la possibilità d'instaurare un grande contatto diretto tra professore e studente. Solo professori, studenti e gli intervistati delle facoltà A e D discutono l'arricchimento reso possibile grazie al confronto con altre culture. È importante sottolineare che tutti gli intervistati sostengono che il contatto diretto non arricchisce solo gli studenti, ma anche i professori e i ricercatori assistenti:

"In altre università anche se private, non si raggiunge questo livello di rapporto stretto" (ricercatore assistente )

"le altre università hanno troppi studenti, una gestione completamente spersonalizzata e quindi un tipo di studio che assomiglia troppo ad un supermercato [...] qui l'idea è che ci sia un rapporto tra professore, studenti e assistenti [...] ti puoi confondere meno nella massa [...] alla fine è un pregio" (ricercatore assistente)

" il vantaggio per gli studenti è la qualità dell'insegnamento [...] la qualità è fatta dai docenti e assistenti [...] è fondamentale l'equilibrio ottimale tra docenti assistenti e studenti per creare delle dinamiche di dialogo [...] la condivisione e la passione per un oggetto [...] la capacità di critica " (professore)

"vi è un contatto diretto [...] gli studenti incontrano professori al bar, lavorano insieme [...] quando hanno problemi parlano con il direttore o amministratore [...] vi è un contatto informale molto forte" (collaboratore amministrazione)

" vi è un contatto diretto tra professore e studente che permette di migliorare la comprensione della materia e lo spirito analitico" (studente)

### Essere consolidata esternamente

Tutti gli intervistati hanno discusso negli stessi termini l'inserimento dell'università nel contesto locale, mentre soprattutto gli intervistati delle facoltà A e B discutono la cura dell'immagine esterna. Vi è dunque l'esistenza di un'identità multilivello come per l'attributo identitario "confronto con altre culture". Riteniamo importante sottolineare che tutti gli intervistati valutano il consolidamento esterno come una caratteristica distintiva dell'organizzazione nella quale lavorano o studiano vista la giovane età dell'università. Inoltre, è importante notare che vi sono diversi punti di vista sulla buona o cattiva gestione della cura dell'immagine:

"Le università che fanno più promozione e marketing sono le piccole università [...] che essendo piccole [...] hanno bisogno di farsi conoscere [...] in questi ultimi anni con le lauree specialistiche le università hanno dovuto porsi il problema di chiamare la gente [...] e quindi lì è cominciata [...] un'azione di marketing che però non è preceduta da un'analisi di cosa succede nel mercato, meno di come facciamo noi [...] la nostra università lo fa male, però lo fa [...] non ci sono università che curano e si occupano di mandare persone come noi a promuovere" ( Professore)

"se prendi il fatto che nel resto della Svizzera [...] le università esistono da 100 anni [...] la nostra università deve fare di più [...] è inevitabile [...] e lo fa bene" (collaboratore amministrazione)

" punta all'immagine, alla cura dell'immagine, [...] poi però non la cura di fatto " (ricercatore – assistente)

"È importante che l'università curi l'immagine [...] è importante che resti legata al territorio [...] attualmente è già presente nel territorio, ma deve cercare di integrarsi di più." (professore)

"migliorare l'immagine e la competitività dell'università [...] vi è l'impegno per fare presentazioni e porte aperte [...] è fatto bene" (studente)

### Essere internazionale

La presenza di persone di prestigio internazionale è discussa negli stessi termini in tutte le facoltà, ma sembra essere molto alta soprattutto all'interno della facoltà D. La ricerca a livello internazionale è invece discussa solo tra gli intervistati delle facoltà A e B, soprattutto dai professori e assistenti-ricercatori. Tutti riconoscono che l'università, essendo giovane, ha una tradizione di ricerca proporzionata agli anni di vita dell'ateneo:

" sul terreno della ricerca non si può fare confronti [...] quanto prendiamo noi per la ricerca rispetto ad altre università più anziane [...] non si può paragonare un bambino a un sessantenne [...] ma la ricerca la facciamo" ( collaboratore amministrazione)

Alcuni considerano che la ricerca sia fatta a livello internazionale, mentre altri la pensano diversamente, dato che si tratta di una ricerca impostata sullo stile di una consulenza piuttosto che su quello di uno studio scientifico.

"viene fatta ricerca importante e a livello internazionale [...] conosciuta non solo in svizzera ma anche al di là [...] (professore)

"la parola ricerca è un concetto abbastanza vasto [...] uno che scrive qualcosa già lo chiama ricerca [...]quando usano termine ricerca sono però progetti [...] c'è un aspetto linguistico e anche istituzionale [...] vi sono tradizioni diverse [...]anche nelle discussioni viene fuori che quando ci riferiamo alla ricerca ci riferiamo a diverse cose[...]" (professore)

"ci sono progetti dal fondo nazionale [...] ci sono poi progetti che non vengono finanziati dal fondo nazionale e che sono ricerca [...] lamento una mancanza di ricerca [...]" (ricercatore – assistente)

### Essere professionalizzante

L'esistenza di corsi che legano teoria alla pratica professionale è discussa da tutti gli intervistati, mentre l'orientamento al mercato dei programmi di studio è considerato soprattutto dagli intervistati delle facoltà A e B, ed è discussa in termini diversi da professori e studenti.

Professori e ricercatori – assistenti considerano che l'università è professionalizzante perché offre corsi che legano la teoria alla pratica e non perché è particolarmente orientata al mercato. Gli intervistati hanno sottolineato che l'orientamento al mercato si contrappone all'orientamento alla ricerca internazionale. Per loro difatti è importante che l'università sia un istituzione che formi e trasferisca il sapere senza avvicinarsi troppo alle esigenze del mercato del lavoro. Di conseguenza per loro il contenuto pratico e professionalizzante dei corsi non deve essere presente in modo eccessivo. Questa contrapposizione tra ricerca internazionale e orientamento dei corsi al mercato denota l'esistenza di un'identità multipla.

"non dobbiamo diventare una fachochschule, l'indifferenza al mercato neanche andrebbe bene [...] siamo ragionevolmente orientati al mercato" (professore)

"non penso che l'università debba formare persone per il mercato del lavoro, il ruolo delle università è di formare e non sfornare persone per il mercato del lavoro; l'università deve essere al servizio del trasferimento della scienza [...] diventa interessante per le aziende perché persone che escono dall'università hanno capacità analitiche [...] siamo riusciti a conservare questo aspetto [...] noi non siamo particolarmente orientati al mercato" (professore)

"Non si tratta di fare qualcosa che è piegato alle esigenze del mercato [...] l'università non deve diventare un istituto superiore di formazione professionale. L'università deve spiegare il perché delle cose [...] questo è un tema interessante perché anche qui ci sono due correnti di pensiero. Alcuni ritengono che dobbiamo formare dei professionisti, dobbiamo essere delle super scuole di formazione professionale, dobbiamo capire cosa succede nelle aziende, quale è la domanda aziendale e formare delle persone che sappiano fare delle cose, ed io non appartengo a questa categoria. Altri pensano invece che quello che distingue l'università dalla formazione professionale sia [...] spiegare il perché delle cose e poi se c'è modo e tempo anche come si fanno, ma se tu insegni solo come si fanno quando poi le cose non si fanno più in quel modo le persone non hanno gli strumenti intellettuali per passare rapidamente da un modo di fare le cose ad un altro" (professore)

"La formazione professionale che si avvicina al mercato è importante, dobbiamo avere un buon posizionamento dei profili professionali dei nostri studenti" (professore)

Per altri intervistati invece l'orientamento al mercato dei corsi è importante e positivo. Per esempio per gli studenti che considerano l'esistenza di un orientamento al mercato dei corsi sostengono che questo sia un elemento importante. In questo senso la dualità dell'identità sembra verificarsi simultaneamente tra i diversi profili. Si tratta quindi di un'identità multipla di tipo ideografica:

"le aziende si aspettano professionalizzazione [...] lo sbocco professionale è fondamentale per noi" (studente)

### Essere innovativa

La presenza di programmi mai visti prima nel contesto universitario è discussa soprattutto dagli intervistati delle facoltà B e A, mentre lo spirito di sperimentazione è discusso soprattutto da quelli delle facoltà A e D. Non vi sono pareri contrastanti riguardo il tipo e il grado di innovazione presente all'università.

"è tra le prime a introdurre i nuovi programmi [...] coglie nuove opportunità e le fa proprie [...] vuole crearsi una identità, lo fa seguendo pari passo le novità" ( collaboratore amministrazione)

"primi ad adottare nuove cose [...] nuovo nel programma di studio e suo contenuto" (studente)

"vi sono persone con spirito dinamico [...] con capacità di innovarsi [...] che hanno la capacità di rischiare con capacità creativa, innovativa" (professore)

"vuole essere all'avanguardia [...] si pone come innovativa [...] è propensa al rischio, ma non è una cosa negativa, anzi positiva" (ricercatore – assistente)

## 2. Minaccia percepita dei tratti identitari

Le interviste preliminari effettuate con *l'issue critical approach* hanno permesso di concludere che il cambiamento dei programmi di studio influisce sia in modo negativo che in positivo sull'essere dell'università. In particolare vi sono delle influenze specifiche sugli attributi concreti che esprimono i valori di fondo dell'organizzazione studiata.

### Essere consolidata esternamente: Cura dell'immagine esterna

In generale in tutte le facoltà si nota che il cambiamento in corso porta a una frammentazione del grado in cui l'università è consolidata esternamente. Gli intervistati hanno sottolineato che vi è una frammentazione dell'identità e dell'immagine esterna, ed in questo senso vi è la percezione di una minaccia per la cura dell'immagine esterna:

"si perde posizionamento [...] perde chiarezza il titolo di studio [...] era più facile dire che siamo un'università che si profila per le sue facoltà [...] si perde chiarezza d'immagine [...] moltiplicando l'offerta si diluisce l'identità" (professore facoltà 3)

"si cambia l'impostazione. [...] ora si definisce il tutto in modo più specifico [...] e l'immagine è segmentata. All'immagine complessiva si aggiunge quella segmentata." (professore facoltà 1)

"Cambierà, prima si presentavano le diverse lauree [...] ora si presentano i diversi rami" (collaboratore amministrazione)

### Essere internazionale: Ricerca e articoli scientifici di livello internazionale

Nella facoltà di A e B viene percepita una minaccia per la ricerca a livello internazionale. Molti intervistati sottolineano che l'attenzione data in questi anni ai cambiamenti didattici ha portato a perdere di vista altri elementi legati alla ricerca scientifica:

"l'organizzazione dei master hanno richiesto molta energia. Hanno saturato la capacità progettuale. Il Triennio e il dottorato di ricerca e altri progetti a lungo termine ne hanno risentito così come anche altri progetti [...]" (professore)

"la transizione ha creato una trascuratezza in altri aspetti che non erano implicati nella transizione [...] come il dottorato di ricerca e altri progetti a lungo termine"(collaboratore amministrazione)

Non è invece percepita alcuna minaccia per la presenza di persone di prestigio internazionale:

"con i master arrivano più personaggi prestigiosi, famosi e internazionali[...]" (professore)

### Essere Arricchente: Confronto con altre culture

Nella facoltà D sembra invece essere minacciato il valore di fondo che rende l'università un luogo che arricchisce i suoi membri. In particolare questa preoccupazione riguarda l'esistenza del confronto con altre culture. Negli ultimi anni esso sembra essere diminuito. Gli intervistati della facoltà D considerano che questo sia dovuto ai recenti cambiamenti atti ad avvicinare il curriculum di studi allo standard europeo. Questo aspetto è considerato soprattutto dagli studenti e non viene percepito dai professori, i quali invece considerano che non vi sono cambiamenti sostanziali.

"prima era molto più multiculturale [...] il cambiamento in crediti cambia questo [...], perché l'offerta attuale non giustifica più un trasferimento da lontano"(studente).

Nelle altre facoltà invece questo elemento è considerato tutt'altro che minacciato. Al contrario è considerato rinforzato dai cambiamenti in corso:

"con i master vi è maggiore esperienza umana, esperienza con persone che vengono da diversi paesi [...] vi è multiculturalità perché vi sono persone che sono portatrici di esperienza culturale diversa [...] esperienze diverse, lavorative e non [...] questo sia per lo studente che per il docente che viene in questa università si arricchisce maggiormente su questo fronte [...]" (ricercatore assistente)

In tutte le facoltà invece si considera che l'università permette in ogni modo un arricchimento dei suoi membri perché assicura maggiormente il contatto diretto tra professori e studenti:

"[...] con i master aumenta il contatto personale con professori [...] a parte la comprensione e la chiarezza il contatto diretto permette diversi approcci per uno stesso problema [...] i master hanno un buon mix tra pratica e teoria [...]" (studente)

### *Essere innovativa & Essere professionalizzante*

Le interviste mostrano che gli altri due elementi che caratterizzano l'università sono invece rafforzati dall'introduzione dei nuovi programmi di studio e dalle novità amministrative:

" il master è fatto da professionisti che portano le loro esperienze, ed è per definizione professionalizzante [...] non vi è solo teoria ma anche confronto con il mondo pratico" (ricercatore assistente)

"[...] da noi i master hanno un taglio più professionale rispetto ai master di altre università. Quello che fa la differenza da noi è aver scelto dei professionisti che vengono ad insegnare trasmettendo il background teorico (professore)"

"[ l'università fa i master] perché vuole porsi come una delle più avanzate nel senso dell'innovazione [...] qui ci si crede in questo sistema. Se si pensasse che ci sia una dubbia utilità non penso che lo si farebbe. Si pensa che il tre più due sia il futuro [...] non è solo per la strategia, ma anche perché ci crede [...]" (ricercatore assistente)

"L'università si mette a confronto con altre università. Il sistema dei crediti e tutto il resto la mette maggiormente in competizione e questo farà sì che il controllo e il confronto tra università sia maggiore [...] essendoci un adeguamento che permette una maggiore mobilità [...] l'orientamento al contesto esterno già presente è ancora più forte " (collaboratore amministrazione)

### **3. Essenzialità, influenza su stima e desiderio di mantenimento dei tratti identitari**

Le interviste preliminari mostrano inoltre che alcuni tratti identitari sono maggiormente essenziali, desiderati e importanti per la stima esterna dei membri rispetto ad altri tratti.

Dalle tabelle riassuntive si nota che il contatto diretto è un elemento essenziale. Inoltre, esso sembra avere un'alta influenza sul sentimento di essere fiero/a di far parte dell'università.

La cura dell'immagine e l'inserimento nel contesto locale sembrano essere due attributi identitari mediamente essenziali che si vuole migliorare.

L'esistenza di corsi che legano teoria alla pratica è un attributo essenziale che è soggetto a desiderio di miglioramento, mentre l'orientamento dei corsi al mercato non sembra essere né essenziale né un elemento che si vuole migliorare.

L'esistenza di un'università innovativa non è particolarmente essenziale per gli intervistati, bensì influisce molto sul loro sentimento di essere fiero/a di fare parte dell'università.

Infine, dalle tabelle riassuntive si nota anche che l'internazionalità è un valore mediamente essenziale che si desidera migliorare e che è importante per il sentimento di essere fiero di fare parte dell'università.



## 4. Variabili di controllo del contesto di studio

Gli intervistati hanno nominato in modo ricorrente due elementi che sembrano caratterizzare l'università: la selettività degli studenti e la collaborazione tra ambiti e dipartimenti. Questi sono elementi che possono rappresentare le variabili di controllo per l'analisi dei test d'ipotesi.

"viene fatto tanto ma in modo frammentario." (collaboratore amministrazione )

"qui all'interno è visto come mancanza di aggregazione, non c'è un continuum [...]. ci sono dei tentativi [...] alcuni lavorano insieme con altri istituti, ma questo è ancora un problema" (professore)

"Vi è collaborazione tra istituti e ambiti [...] si lavora insieme nella ricerca " (ricercatore assistente)

"vi è una forte selezione della domanda per il costo, per la novità, la difficoltà di equipollenza con studi fatti altrove [...] questa università è ragionevolmente selettiva negli esami" (professore)

"la selettività non è molta [...] non c'è stata molta selezione fino ad ora, neanche nel bachelor [...] la ragione possibile è perché è giovane e aveva bisogno di persone qui" (ricercatore )

Come si vede, attorno a queste tematiche vi sono però pareri contrastanti. Alcuni intervistati considerano che l'università sia ragionevolmente selettiva e che vi è collaborazione, mentre altri no.

## 5. Tabelle riassuntive dell' analisi preliminare

### Kelly grid – Carte con Istituti – riassunto dei costrutti emersi

Costrutto	Membro	Facoltà	Numero intervistati che hanno menzionato il costrutto	Presenza del costrutto percepita nell'organizzazione su una scala da 1 a 11	Numero di implicazioni causali con altri costrutti menzionati dall'intervistato	Costrutto che gli intervistati considerano non potrà mai sparire nell'organizzazione (ranking)	Numero di volte che il costrutto è stato menzionato dall'intervistato nell'intervista
Ricerca scientifica e articoli internazionali	3 professori, 2 ricercatori - assistenti, 1 amministrazione	3A, 3B	5	Applicata: Molto presente. Nella facoltà A : 100% risposte sopra il 5. Medio e molto presente nelle facoltà A e B: 42.3% risposte tra il 10 e 11, 15.3% tra 6 e 9, 26.9% tra 5 e 6 ,15.3% sotto il 4. Di base: Non molto presente: 66.6% risposte sotto valore 3, 20.1% su valori dal 7 in su,13,3 sul 6 Quantitativa: Molto presente nella facoltà B: 83.3% sopra 8, 16.7 sul 2	1 ;1; 1,m;m,m	1;1;1;1,m	1,1, 2, 3, 4
Taglio economico	1 professore, 2 ricercatori - assistenti	3A,1B	4	Non molto presente75% risposte sotto il 5, 25% tra 8 e 11 (14,3 su 11)	0; 0; 1 ;m	3;4; m; m	1,1,1,1
Collaborazione tra dipartimenti	1 professore, 1 ricercatore - assistente, 1 studente	3A	3	Molto presente: 69.5% risposte sopra il 6 (30.4% su 11, 8.7% su9, 13% su 8,8.7% su 6 e 7, 8.7%6) 30.4% risposte tra il 3 e il 5	1;1;5	1;2;m	2,2,2
Collaborazione tra aree	1 professore, 2 ricercatori - assistenti	2A,1B	3	In parte medio e molto presente, in parte medio bassamente presente nella facoltà A 56.3% sopra il 6, resto sotto il 5 fino a 1. Nella facoltà B aumenta fino a 59% sopra il 6.	1;1;2;	1;m ;m	2,2,1
Nuove tecnologie	2 professori,1 studente	3A	3	Molto presente per la facoltà A 75% sopra 6.	0;2;2;	2;3;3	1;1;2
Orientamento dei corsi verso uno sbocco professionale	1professore, 1amministrazione	2A	2	Mediamente, o molto presente: 93.3% risposte sopra il 6. 60% su valori dal 9 al 11,26.6 % tra 7 e 8, 6.7% 6, 6.7% 2	0;m	1;2;	1,2,
Non coesione (leadership)	2 ricercatori - assistenti	2A	2	Poco presente nella facoltà A: 17,7% tra 8 e 11, resto sotto 5 con 19.4 su 2	2;3;	1,2	1,1
Comunità liberazione	1 ricercatore - assistente	1A	1	1,1,1,2,5,11,11,11,	2	m	1
Qualità (leadership)	1 ricercatore - assistente	1A	1	1,5,5,8,8,8,9,9,9	3	m	1
Enti pubblici – non profit	1 amministrazione	1A	1	2,5,6,10,10,10	-	2	1

m = missing

Intervistati=10,

Facoltà: 7 A, 3 B (D non ha istituti),

4 ricercatori - assistenti, 4 professori, 1 amministrazione, (amministrazione e studenti non conoscono bene istituti ma persone)

## Kelly grid – Carte con università – riassunto dei costrutti emersi

Costrutto	Membro	Facoltà	Numero intervistati che hanno menzionato il costrutto	Presenza del costrutto percepita nell'organizzazione su una scala da 1 a 11	Numero di implicazioni causali con altri costrutti menzionati dall'intervistato	Costrutto che gli intervistati considerano non potrà mai sparire nell'organizzazione (ranking)	Numero di volte che il costrutto è stato menzionato dall'intervistato nell'intervista
Persone di prestigio internazionale	4 ricercatori - assistenti, 1 professore, 1 amministrazione, 4 studenti	6A,2B,2D	10	2,2,2,2,5,6,7,9,10,11	0,0,0,1,1,1,1,1,3,3,m	2,2,2,2,3,3,3,m,m,m	1,1,1,1,1,1,2,2,3
Orientamento corsi al mercato	3 professori, 1 ricercatore - assistente, 1 studente	2A,2B,2D	5	3,7,8,8,m	0,2,2,m,m	1,2,3,3,3	1,1,1,2,3
Rigidità	2 ricercatori - assistenti, 2 studenti	3A,1B	4	2,3,3,10	0,1,1,1,	2,2,m,m	1,1,1,1
Ricerca scientifica e articoli internazionali	3 professori, 1 amministrazione	2A,2B	4	3,5,10,m	0,1,1,m	1,1,1,4	1,1,2,3,
Selettività	1 ricercatore - assistente, 2 studenti	2A,1B	3	1,4,5	0,1,2,	1,2,m	1,1,1
Cura immagine e inserimento comunità locale	2 ricercatori - assistenti, 1 amministrazione	2A,2B	4	8,8,9,9	0,2, 0, m	m,m,m, m	1,2,3, 3
Contatto diretto tra studente e professore	2 ricercatori - assistenti, 1 professore	2A,1D	3	8,11,11	2,2,m	1,1,m	1,1,1
Diploma riconosciuto	2 studenti	2A	2	4,9	1,1	1,1	1,1
Contesto cittadino	2 studenti	1A,1D	2	2,4	2,m	1,1	1,1
Continuità – didattica e ricerca	1 ricercatore - assistente, 1 amministrazione	1A,1B	3	11,11,2	2,2,2	1,1,m	1,1,2
Organizzazione tipicamente svizzera	1 ricercatore - assistente, 1 studente	1A,1B	2	5,10	0,2	m	1,1
Confronto con altre culture	1 ricercatore - assistente	1A	1	11	2	m	1
Riconoscimento nazionale	1 amministrazione	1A	1	9	0	3	1

m = missing

Intervistati =16

Facoltà: 9 A 5 B , 2 D

5 ricercatori- assistenti, 4 professori, 2 amministrazione, 5 studenti

## Kelly grid – carte sulle persone - riassunto dei costrutti emersi

Costrutto	Membro	Facoltà	Numero intervistati che hanno menzionato il costrutto	Presenza del costrutto percepita nell'organizzazione su una scala da 1 a 11	Numero di implicazioni causali con altri costrutti menzionati dall'intervistato	Costrutto che gli intervistati considerano non potrà mai sparire nell'organizzazione (ranking)	Numero di volte che il costrutto è stato menzionato dall'intervistato nell'intervista
Cambiamento (decisioni)	5 ricercatori - assistenti, 1 amministrazione, 2 studenti	5A,2B,1D	8	Decisioni : 69% più di 6 , 31.2 sotto il 5 (la maggioranza degli intervistati facoltà A e B, D non sotto 7 ) Cambiamento: nominato da intervistati facoltà A: maggior parte attivo cambiamento, soprattutto alcuni 58.9% sopra 6 (35.3 su 11)	0,1,1,1,2,2,5,m	1,2,2,3,3,m,m,m	1,1,1,1,1,1,1,1
Corsi che collegano teoria alla pratica	1 professore, 3 ricercatori - assistenti, 2 studenti	4A, 1B,2D	7	Unità: Molto presente nella facoltà A e D: 72 % sopra 6 ( 19.6 % su 11, 9.8 % su 10 , 35.2% tra 8 e 9. Sia nella facoltà A che B vi sono valori altissimi). Il 27.5% sotto 5. Complementarietà: 81.6 % maggiore 6 , valori altissimi provenienti dalla facoltà D (di cui 60% sopra 9, 30.6 % su 11 e 14.3 su 10 - tutti provenienti da D)	0, 1,1,2,3,5,m	1,1,1,1,1,3,m	1,1,1,2,2,2,3
Confronto con altre culture	1 amministrazione, 2 studenti, 1 professore	3A,1B	4	Nominato soprattutto dagli intervistati facoltà A e D (72.4% sopra 6, di questi 36 tra 10 e 11)	1;1;1;m	2;2;3;3	1,1,1,1
Prestigio persone internazionali	1 ricercatore - assistente, 1 amministrazione, 1 studente	1A,1B,1D	3	Nominato soprattutto da intervistati facoltà D, nessuno da A e alcuni da B: 73.7% sopra il 9, 26.4 sotto 5 (21,1 sul 1 e tutte solo di eco)	0;0;m	3;m;m	1,1,2
Collaborazione tra aree	2 ricercatori - assistenti, 1 amministrazione	2A,1B	3	Molto nominato dagli intervistati facoltà A e B: 83.4% sopra il 6, resto sotto 5 (15.5 su 1 tutti in B: se basso su B)	0;1;2	2,m,m	1,2,3
Ricerca scientifica e articoli internazionali	2 ricercatori - assistenti, 2 professori	3A	3	Promozione ricerca scientifica. Solo nominato da intervistati facoltà A: Maggior parte sì, alcuni moltissimo 62.9 sopra 6 ( di cui 29.6% tra 8 e 9, 25.9 su 11, 37% da 5 a 2 (di cui 14.8% su 5, e 11,1% su 2 Leader qualità ricerca: 1,1,5,7,9,11,11	2,5,5	m,1,1	2,2,1
Contatto diretto tra studente e professore	3 studenti	2A,1D	3	Molto presente: non valori sotto 6, 45% 11 dei quali quasi tutti sono all'interno della facoltà D. Nella facoltà A vi sono molti 10 e 8	1;2;m	1,1,1	1,1,2
Diplomazia	1 Ricercatore - assistente, 1 studente	2A	2	Nominato solo da facoltà A :Più presente che non presente: 76.1% sopra il 6, 23.9 sotto il 4	1;4	4,m	1,2
Orientamento dei corsi per sbocco professionale	1 ricercatore - assistente	2B	2	1,3,4,7,7,8,9	0;0	1,m	1,2
Comunità liberazione	1 ricercatore - assistente	1A	1	1,4,5,6,8,8,8,9,10,10,11	3	m	2
Non coesione (leader)	1 ricercatore - assistente	1A	1	1,1,5,7,9,11,11,	2	m	1
Flessibilità	1 ricercatore - assistente	1A	1	-	0	m	1
Comprensione lezione	1 studente	1A	1	5,7,7,8,10,2	4	1	1

m = missing

Intervistati=13

Facoltà: 8 A, 3 B, 2 D

5 studenti, 5 assistenti ricercatori, 2 amministrazione 1 professore

## Issue approach – riassunto dei elementi emersi

	Elementi menzionati	Membro	Facoltà	Numero intervistati che hanno menzionato gli elementi	Numero di implicazioni causali con altri costrutti menzionati dall'intervistat	Dimensione temporale (il costrutto sarà presente per i prossimi 50 o 100 anni)	Costrutto che rende le persone fiere di fare parte dell'organizzazione	Costrutto desiderato essere migliorato
1	Con1: corsi che collegano pratica e teoria	3professori,2ricercatori - assistenti, 2admin3stud	7,1B,2D	10	0,0,0,1,3,3,3,4,,m,m	5	7	6
2	Con4: cura immagine e inserimento contesto locale	3professori,2ricercatori - assistenti,3admin2stud	5A,3B,3D	10	0,0,0,0,0,1,2,m,m,m,	3	-	2
3	Con10: contatto diretto tra studenti e professori	3professori,2ricercatori - assistenti,2admin2stud	5A,1B,3D	9	0,0,0,0,1,3,4,4,m,m,	2	4	1
4	Con3: spirito di sperimentazione	3professori,2ricercatori - assistenti,2admin,1studente	5A,1B,2D	8	0,0,0,0,0,4,m,m	-	2	-
5	Con2: corsi nuovi mai visti prima	2professori,2ricercatori - assistenti,2admin1studente	4A,3Be,1D	7	0,0,1,2,4,m,m	3	4	-
5	Con9: prestigio persone e ricerca- articoli internazionali	2professori,2ricercatori - assistenti,2admin1studente	3A,2B,2D	7	0,0,0,0,3,4,m	6	4	3
6	Con11: rigidità	1professore,1ricercatori - assistenti,4studente	3A,1B,2D	6	0,0,0,0,0,1,	-	1	-
7	Con5: selezione – non selezione studenti	1prod, 4ricercatori - assistenti	4A,1B	5	0,0,0,3,3,m,m,	-	1	2
7	Con6: collaborazione dipartimenti	2professori,1ricercatori - assistenti,1admin1studente	4A,1B	5	0,0,0,0,4,m	1	-	2
7	Con8: confronto con altre culture	2ricercatori - assistenti,1admin,2studente	3A, 2D	5	0,2,3,3,4,	2	2	-
8	Con13 cambiamento decisioni - burocrazia	2professori,2admin	1A,2B,1D°	4	0,2m,m	-	2	2
9	Con12: costosa	2ricercatori – assistenti, 1admin	2A,1B	3	0,0,2,	1	-	-
9	Con14: impegnativa	1professore,1ricercatore – assistente,1studente	1A,2B	3	0,0,m	-	-	-
9	Con16:corsi che collegano teoria alla pratica	2professori,1studente	3A	3	0,0,0	1	-	-
9	Con7: unità	1professore,1studenti, 1admin	1A,2B°	3	0,0,4	-	-	-
10	Con 15: studio individuale vs team	2studenti	1A,1D	2	-	-	-	1
10	Con20: città	1professore,1studente	2D	2	0,m	-	-	1
11	Con17: organizzazione ch	1studente	2A	1	0	-	-	-
11	Con19: trasparenza chiarezza	1studente	1D	1	0	-	-	1
11	Con21: non buon management	1professore	1A	1	4	-	1	1

Intervistati=16

Facoltà: 9 A , 3 B , 4 D

4 ricercatori - assistenti, 5 professori, 3 amministrazione, 4 studenti

## Tabella riassuntiva sugli attributi e valori identitari emersi dalle due tipologie di interviste

Tratti identitari		N° di intervistati che hanno nominato il tratto				Totale	
Valori astratti	Attributi concreti	18 interviste kelly grid approach			16 interviste issue approach		
		istituti	Università	persone			
Essere innovativa	Programmi di studio mai visti prima	-	-	-	7	7	15
	Spirito di sperimentazione	-	-	-	8	8	
Essere internazionale	Ricerche e articoli scientifici a livello internazionale	5	14	6	7	32	32
	Persone di prestigio internazionale						
Essere professionizzante	Corsi orientati allo sbocco professionale	-	-	7	3	10	29
	Corsi che collegano teoria alla pratica	2	5	2	10	19	
Essere consolidata esternamente	Cura dell'immagine esterna	-	4	-	10	14	14
	Inserimento nel contesto locale	-		-			
Essere arricchente	Contatto diretto tra studente e professore	-	3	3	9	15	25
	Confronto con altre culture	-	1	4	5	10	

## 6. Kelly grids (Ranking grid, Rating Grid, Resistance to change Grid)

Name \_\_\_\_\_; Number \_\_\_\_\_; Date \_\_\_\_\_

### ISTITUTI

Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Nome Istituto	Istituto	Istituto		Construct	Contrast
													1		
													2		
													3		
													4		
													5		
													6		
													7		

Institutes	1	2	3	4	5	6	7		
1								1	
2								2	
3								3	
4								4	
5								5	
6								6	
7								7	
	1	2	3	4	5	6	7		

Name \_\_\_\_\_; Number \_\_\_\_\_; Date \_\_\_\_\_

### PEOPLE

Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore	Nome Professore		Construct	Contrast
															1		
															2		
															3		
															4		
															5		
															6		
															7		

People	1	2	3	4	5	6	7	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
	1	2	3	4	5	6	7	

Name \_\_\_\_\_; Number \_\_\_\_\_; Date \_\_\_\_\_

**UNIVERSITIES**



Nome università	Nome università	Nome università	Nome università	Nome università	Nome università	Nome università	Nome università	Nome università		Construct	Contrast
									1		
									2		
									3		
									4		
									5		
									6		
									7		

Universities	1	2	3	4	5	6	7		
1								1	
2								2	
3								3	
4								4	
5								5	
6								6	
7								7	
	1	2	3	4	5	6	7		

RELAZIONI	1	2	3	4	5	6	7
1		?					
2							
3							
4							
5							
6							
7							

## 7. Interview guidelines (issue critical approach)

1) Pensa ai nuovi programmi master dell'università: Quali aggettivi useresti per descriverli?

- Prompt: 5 why

-----pagina seguente-----

2) Pensa ai nuovi programmi master dell'università. Come si differenziano da altri episodi importanti che hanno segnato l'università in passato?

-Prompt: 5 why

-----pagina seguente-----

3) Immagina che ci sia un termometro per misurare quanto i nuovi programmi master siano hot – urgenti:

⇒ Su una scala da 1 a 7 quanto sono importanti?

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

-Prompt: 5 why

-----pagina seguente-----

4) Pensa ai nuovi programmi master dell'università : Con quali altre problematiche - interne ed esterne all'università – è legata?

-Prompt: 5 why

Interne	Esterne

-----pagina seguente-----

5) Pensa ora a come e quanto i nuovi programmi master sono cominciati ad essere considerati all'università:

⇒ Quali sono stati i punti critici nel processo di gestione dei nuovi programmi master?

-Prompt: 5 why

⇒ Quali sono stati i contrattempi principali nel processo di gestione dei nuovi master?

-Prompt: 5 why

⇒ Quali sono stati fino ad ora i successi maggiori raggiunti?

-Prompt: 5 why

-----pagina seguente-----

6) Quali pensi siano i maggiori benefici e costi per l'università l con l'introduzione dei programmi master?

-Prompt: 5 why (each for costs / benefits)

Costs	Benefits

-----pagina seguente-----

7: immagine USI dopo master e elementi identitari coreness, desired

⇒ A)Pensi che l'immagine dell'università cambierà dopo master?  
Come?  
Ti piacerebbe ancora se ?

⇒ B)Quale sarà qui tra i prossimi 50 anni? Quale desideri sia mantenuto?

⇒ C)Quale , se cambiasse, crebbe dei cambiamenti nell'altro:

⇒ D)Pensi che gli equilibri interni dell'univeristà cambieranno dopo master?  
Come?  
Ne soffriresti se ?

⇒ E) Quale elemento ti fa sentire fiera di lavorare USI?

8) Pensa all'USI come il contesto nel quale si sono inseriti i programmi master:

- ⇒ Quali sono i valori condivisi che i membri interni all'usi condividono?
- ⇒ Quali valori avresti desiderato che siano condivisi?

Altre cose che vorresti dire?

Relazioni:

	1	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Name: \_\_\_\_\_

Number : \_\_\_\_\_

Date: \_\_\_\_\_

## Appendice B

### Fase II: inchiesta

Paper # 3/2005, September 2005

“Perché emerge la resistenza a cambiare i tratti dell’identità organizzativa”

1. Sintesi dei risultati (executive summary) .....	1
2. Presenza e percezione multilivello dei cinque tratti identitari .....	3
3. Desiderio di mantenimento o miglioramento dei tratti identitari .....	5
4. Influenza dei tratti identitari sulla stima interna ed esterna dei membri .....	7
5. Essenzialità (centralità) dei tratti identitari .....	10
6. Percezione di una minaccia per i tratti identitari .....	11
7. Corrispondenza dei tratti identitari con aspettative di gruppi esterni .....	13
8. Variabili di controllo del contesto .....	14
9. Tabelle sulla popolazione della ricerca nella fase I e nella fase II .....	16
10. Tabelle sulle percentuali di risposta e sulla rappresentatività delle risposte .....	17
11. Risultati statistici sulle variabili di controllo .....	18
12. Questionario dell’inchiesta .....	20

In quest'appendice sono presentati i risultati dell'inchiesta. Dopo una sintesi iniziale e una conferma della percezione dei tratti individuati nelle interviste preliminari, vengono illustrati in dettaglio i risultati. Essi sono presentati sempre in base ad una breve panoramica d'insieme sugli attributi e i valori identitari di fondo dell'università che lascia spazio in un secondo momento ad una descrizione accurata delle differenze significative tra facoltà e profili. Per ultimo sono presentati i risultati sulla percezione dei due elementi che costituiscono le variabili di controllo contestuali del modello teorico. Grafici e commenti più dettagliati e percentuali precise di risposta sono inclusi nell'appendice Bbis, che può essere richiesta all'autrice del working paper.

## 1. Sintesi dei risultati (executive summary)

Dai risultati emerge chiaramente che l'università si distingue molto per essere un luogo che permette a studenti, professori e ricercatori – assistenti di raggiungere un arricchimento personale. Infatti, quasi i tre quarti dei partecipanti all'inchiesta considera che l'università si differenzia molto per permettere un contatto diretto tra professori e studenti, ed inoltre circa la metà sottolinea che è possibile avere un confronto con altre culture. Vi è da notare che, se per il contatto diretto non vi sono differenze tra facoltà, il confronto con altre culture è invece percepito in particolare presso le facoltà A e D. A differenza degli altri tratti identitari che sono mediamente essenziali per i membri, questo ultimo è quello che lo è di più: quasi la metà degli interpellati considera che l'università sarebbe completamente diversa se non fosse più arricchente per i suoi membri.

Dai risultati emerge inoltre chiaramente che esiste una percezione multilivello dei tratti identitari che si esprime con alcune similitudini tra le facoltà. Oltre ad avere una percezione simile sul confronto con altre culture, gli interpellati delle facoltà A e D hanno una percezione omogenea riguardo all'esistenza sia di corsi nuovi mai visti prima, che di corsi che collegano teoria alla pratica professionale. In queste due facoltà c'è dunque un parere comune nel considerare l'università come un luogo che persegue i seguenti valori di fondo: l'arricchimento dei suoi membri, l'innovazione e l'orientamento professionale del curriculum. La facoltà B si distingue rispetto alle altre perché i suoi membri considerano l'università meno innovativa, mentre le facoltà D e C si distinguono rispetto alle altre poiché, al loro interno, l'università è considerata maggiormente internazionale data la presenza di persone di prestigio internazionale. Diversamente, all'interno delle facoltà A e B si guarda all'università come un luogo dove si persegue il valore di fondo dell'internazionalità, dato che vi è la presenza della ricerca e di articoli scientifici di livello internazionale. All'interno delle facoltà del campus 1, ossia le facoltà A, B e C, c'è invece un parere maggiormente simile per quanto riguarda il grado in cui l'università è consolidata esternamente nell'inserimento nel contesto locale. Solo nella facoltà D vi è la tendenza a percepire che l'università sia *né molto né poco* inserita nel contesto locale.

I risultati mostrano anche che in generale i membri dell'università interpretano l'innovatività del loro ateneo come un valore di fondo corrispondente alle aspettative esterne. Inoltre si nota che tutti i tratti identitari hanno un'influenza sulla stima dei membri e sono soggetti al desiderio di essere mantenuti. Solo alcuni sono considerati essere minacciati dai cambiamenti introdotti per uniformare l'università al sistema di Bologna. In particolare, gli studenti sono leggermente preoccupati per il valore di fondo della professionalizzazione, per quanto riguarda sia l'orientamento dei corsi verso uno sbocco professionale, sia per l'offerta di corsi che collegano teoria alla pratica professionale. Nella facoltà D sembra esservi invece una particolare tendenza a considerare in pericolo l'esistenza di un confronto con altre culture. Diversamente, professori e studenti di tutte le facoltà considerano vi sia una leggera minaccia del grado in cui la ricerca e gli articoli scientifici a livello internazionale rendono l'università internazionale. È importante sottolineare che alcune caratteristiche identitarie dell'università rivelano una discrepanza tra stato attuale e stato desiderato. I seguenti due valori - "essere professionalizzante", "essere consolidata esternamente"- sono soggetti a desiderio di miglioramento presso coloro che considerano questi due elementi poco o per niente presenti. Inoltre è interessante notare che vi è una mancanza d'informazione sul grado in cui si fa ricerca a livello internazionale presso chi non è direttamente coinvolto: benché in tutti i profili vi sia circa un terzo dei rispondenti che percepisce mediamente l'esistenza della ricerca e di articoli scientifici internazionali, vi è un numero considerevole di studenti e collaboratori amministrativi che non sa dare un'opinione in merito. Questa disinformazione rappresenta un'opportunità perduta. Basterebbe infatti informare il corpo studente e i collaboratori sull'esistenza di qualcosa che c'è già e che loro desiderano.

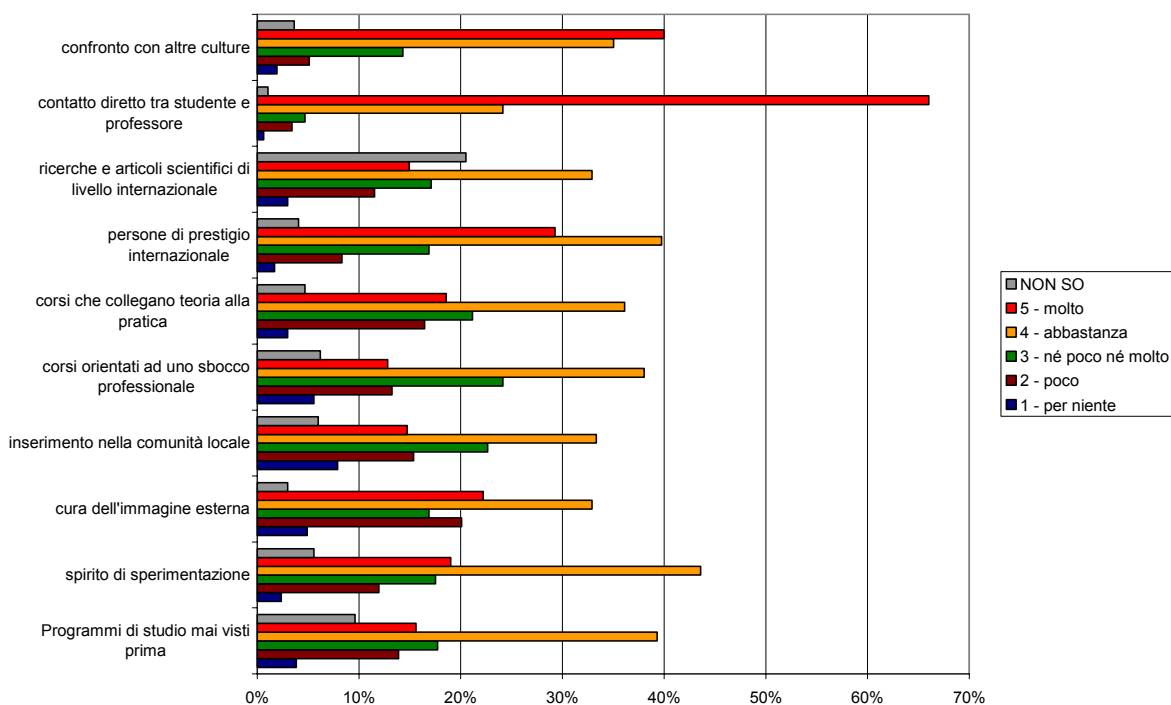
In conclusione dunque è possibile considerare che i risultati dell'inchiesta confermano l'analisi effettuata sui tratti identitari nella fase preliminare. Rispetto alle variabili di controllo contestuali è necessario sottolineare che l'inchiesta conferma la presenza di pareri contrastanti sulla collaborazione tra ambiti e dipartimenti. Inoltre, si sottolinea l'esistenza di un parere generale condiviso tra la maggioranza degli interpellati, vale a dire la poca selettività degli studenti. Attorno a questo elemento vi è una grande discrepanza tra stato attuale e stato desiderato, dato che c'è un grande desiderio di avere più selettività tra coloro che in effetti considerano questo elemento per niente presente.

## 2. Presenza e percezione multilivello dei cinque tratti identitari

### Panoramica

Come si vede dal grafico 1, è possibile confermare l'esistenza più o meno marcata di tutti i dieci attributi identificati nella fase preliminare di ricerca. L'analisi mostra che l'università studiata è fortemente caratterizzata per "essere arricchente".

**Grafico1: Grado in cui i tratti identitari caratterizzano l'università**



Addirittura quasi il 70% dei partecipanti all'inchiesta avverte in modo elevato l'esistenza di un contatto diretto tra studenti e professori. Inoltre, il 40% degli interpellati percepisce molto il confronto con altre culture. I risultati mostrano che gli altri attributi identitari sono comunque abbastanza avvertiti. In generale, è confermata la percezione multilivello e multipla dei tratti identitari discussa in sede preliminare. Nella seguente tabella sono presentate le differenze significative che mostrano l'evidenza delle diverse percezioni. Quando necessario sono discusse le differenze rispetto alla prima fase di ricerca.

Differenze significative tra facoltà e tipologia di membro
<p><u>"Essere arricchente"</u></p> <p>Il contatto diretto tra studente e professore è percepito molto in tutte le facoltà e in particolare da ricercatori e assistenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .016), mentre il confronto con altre culture è percepito invece molto all'interno della facoltà A e D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000).</p>
<p><u>"Essere internazionale"</u></p> <p>Circa i tre quarti delle persone delle facoltà D e C percepisce molto l'internazionalità delle persone, mentre circa la metà dei partecipanti all'inchiesta che aderisce alle altre facoltà avverte molto l'internazionalità della ricerca (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000).</p> <p>Benché in tutti i profili vi sia circa un terzo dei rispondenti che percepisce abbastanza ricerca e articoli internazionali e, dunque vi è un'opinione comune, vi è un numero considerevole di studenti e collaboratori che non sa dare un'opinione in merito (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). Questo denota una mancanza d'informazione verso chi non è direttamente coinvolto nella ricerca.</p> <p>Questi dati confermano completamente i risultati conseguiti in fase preliminare ma non permettono di discutere l'esistenza di una ricerca impostata sullo stile di una consulenza.</p>
<p><u>"Essere professionalizzante"</u></p> <p>L'esistenza di corsi che collegano teoria alla pratica è molto percepita tra il 50% dei rispondenti della facoltà C, mentre è abbastanza percepita per circa il 40% dei rispondenti della facoltà A e D e dai professori di tutte le facoltà (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). I collaboratori, più degli altri, non sanno dare un'opinione in merito (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). L'esistenza di un orientamento dei corsi verso uno sbocco professionale è invece abbastanza percepita tra professori e ricercatori assistenti, mentre non lo è in particolar modo tra studenti e collaboratori che, oltre ad avere pareri eterogenei, non hanno saputo dare un'opinione in merito (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000).</p> <p>La presa in considerazione di tutti questi risultati conferma quanto analizzato in fase preliminare: vi è l'esistenza di un'identità multipla dato che professori vedono abbastanza presenti tutti e due gli elementi che considerano incompatibili, ossia ricerca internazionale e orientamento dei verso uno sbocco professionale.</p>
<p><u>"Essere innovativa"</u></p> <p>L'università è percepita come abbastanza innovativa, sia perché offre programmi nuovi che perché ha spirito di sperimentazione. In particolare si può notare che questa percezione è frammentata e minore all'interno della facoltà B (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). Quasi un terzo della facoltà considera che l'università sia poco innovativa, mentre quasi un terzo non la considera particolarmente tale. Le facoltà A e D si distinguono per avere una percezione uguale riguardo a questo elemento.</p>
<p><u>"Essere consolidata esternamente"</u></p> <p>Quasi la metà dei rispondenti all'interno delle facoltà D e C pensano che vi sia molta cura dell'immagine esterna, mentre nelle facoltà A e B vi sono pareri più eterogenei.</p> <p>Vi sono pareri molto eterogenei in tutte le facoltà per quanto riguarda invece l'inserimento nel contesto locale. Nelle facoltà B, A e C vi è una tendenza a considerare l'università come abbastanza inserita nel contesto locale, mentre nella facoltà D vi è la tendenza a considerare l'università né poco né molto inserita.</p>

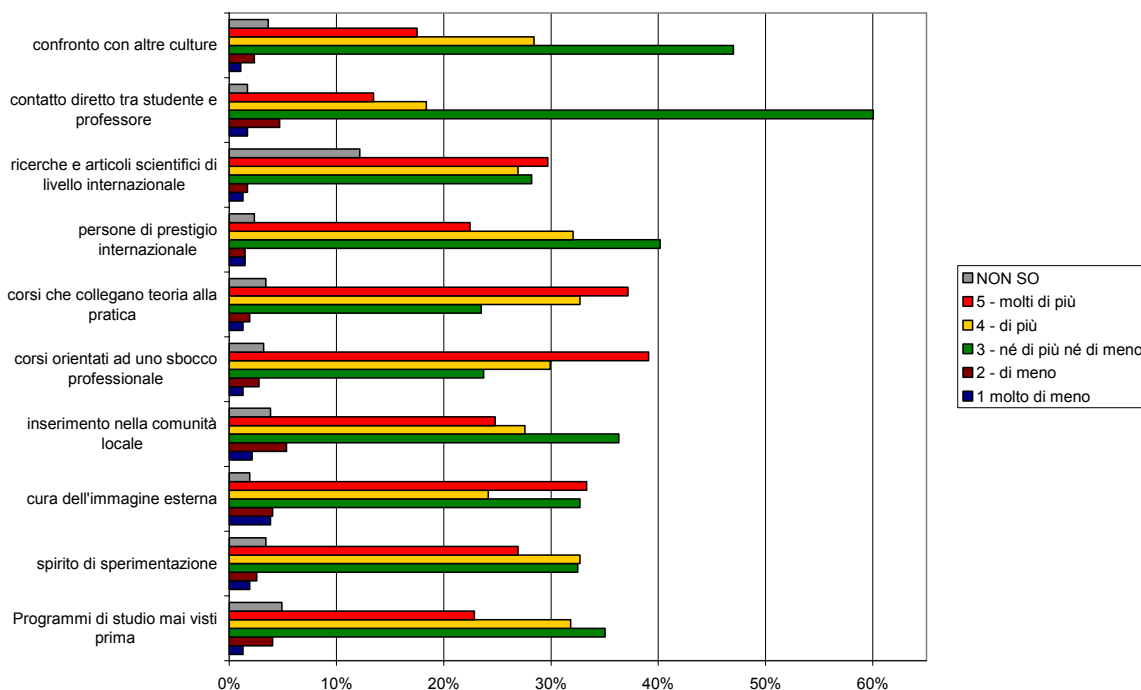


### 3. Desiderio di mantenimento o miglioramento dei tratti identitari

#### Panoramica

È possibile sia confermare quanto analizzato in fase preliminare (grafico 2), che approfondire la discussione sull'esistenza di una differenza tra stato attuale e stato desiderato delle cose all'interno dell'università studiata.

**Grafico 2: Grado in cui i tratti identitari sono desiderati essere mantenuti e/o migliorati**



L'università si distingue in particolar modo per essere un luogo dove si desidera mantenere l'attuale arricchimento dei suoi membri, e dove si desidera mantenere o perfezionare lo stato attuale della sua internazionalità e innovatività. Questo desiderio di miglioramento non cela alcuna discrepanza tra stato attuale e ambito, dato che esso è presente nei rispondenti che già considerano abbastanza presenti questi due tratti identitari. Diversa è invece la tendenza a desiderare di rendere migliore lo stato attuale della professionalizzazione e del consolidamento esterno. Difatti, i partecipanti all'inchiesta che desiderano un maggiore orientamento alla professionalizzazione sono gli stessi che la considerano poco presente, mentre i partecipanti che desiderano migliorare il grado in cui l'università è consolidata esternamente sono gli stessi che considerano questo tratto *poco* o per *niente presente*. Qui di seguito presentiamo i risultati che permettono di capire quali miglioramenti sono desiderati in modo specifico.

## Differenze significative tra facoltà e tipologie di membro

### "Essere arricchente"

Oltre la metà degli interpellati ha espresso il desiderio di mantenere questo tratto identitario allo stato attuale. Questo desiderio è presente in particolare nelle facoltà B e C (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000 ), mentre un leggero desiderio di miglioramento è presente tra professori e studenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000).

### "Essere innovativa"

In generale i partecipanti all'inchiesta hanno espresso il desiderio sia di mantenere che di migliorare il grado attuale d'innovatività dell'università. Non vi sono differenze multilivello.

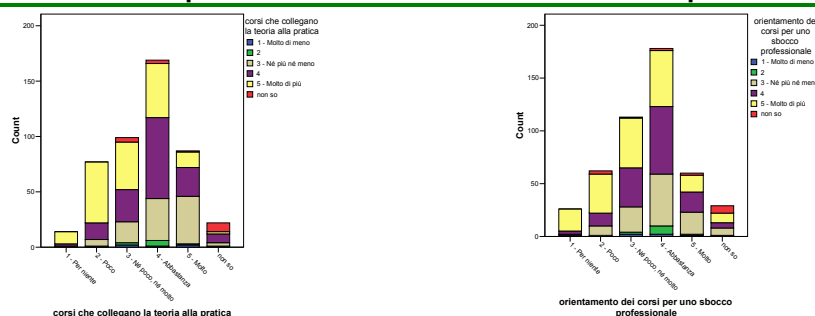
### "Essere internazionale"

A parte la facoltà D, le altre facoltà desiderano una maggior presenza di persone di prestigio internazionale (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .040). Riguardo invece alla presenza della ricerca e degli articoli scientifici bisogna tenere in considerazione i seguenti risultati. In primo luogo, professori e ricercatori invece vorrebbero che vi siano più ricerche e articoli scientifici (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). Questo dato, che denota una lieve differenza tra lo stato attuale e quello desiderato, è in ogni caso relativo, perché sia professori che ricercatori considerano che la ricerca internazionale sia già abbastanza presente. In secondo luogo, i collaboratori e molti studenti, sebbene non sappiano dare un'opinione sullo stato attuale delle cose, desiderano migliorare la presenza della ricerca e degli articoli scientifici internazionali. Questo mostra che la disinformazione enunciata in precedenza rappresenta un'opportunità però ora non considerata: basterebbe informare studenti e collaboratori su qualcosa che loro desiderano.

### "Essere professionalizzante"

In generale scaturisce un desiderio di migliorare il grado in cui l'università è professionalizzante . Questo desiderio denota una leggera discrepanza tra lo stato attuale e desiderato dato che il desiderio di miglioramento è presente tra coloro che considerano vi siano pochi corsi che collegano la teoria alla pratica (grafico 3). Questa discrepanza è presente soprattutto all'interno della facoltà A (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). Il desiderio di miglioramento su questi due fronti è soprattutto presente presso gli studenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000; Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .001).

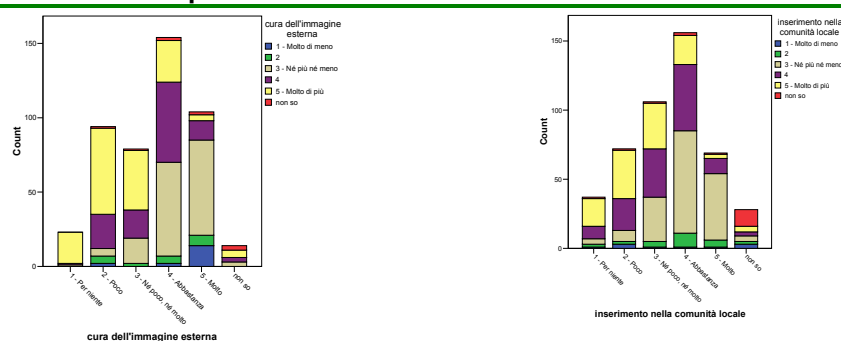
#### Grafico 3: discrepanza tra stato attuale e desiderato della professionalizzazione



### "Essere consolidata esternamente"

Si tende a desiderare un miglioramento dell'attuale consolidamento esterno. Inoltre, c'è una discrepanza considerevole tra stato desiderato e percepito (grafico 4). Questo è vero soprattutto per quanto riguarda la cura dell'immagine: più della metà dei partecipanti all'inchiesta desidera molta più cura dell'immagine e considera che essa non sia per niente o poco presente. Questo è vero soprattutto all'interno delle facoltà A e B (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000), nelle quali vi è un particolare desiderio di miglioramento della cura dell'immagine.

#### Grafico 4: Discrepanza tra stato attuale e desiderato del consolidamento esterno

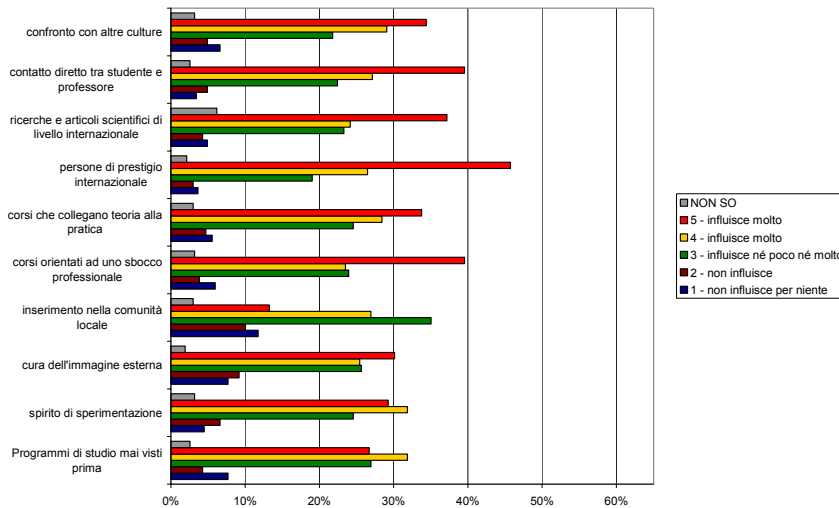


## 4. Influenza dei tratti identitari sulla stima interna ed esterna dei membri

### Panoramica

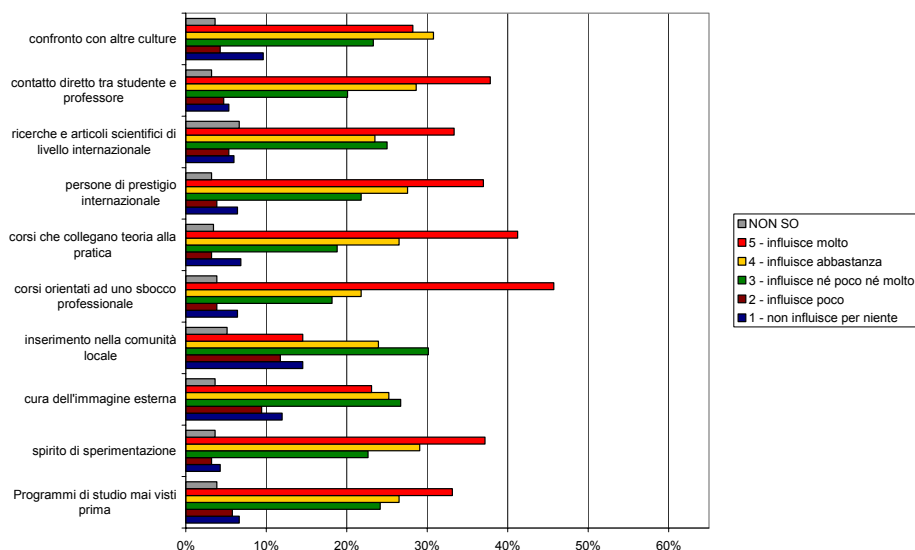
In generale è possibile affermare che il sentimento di essere fiero/a di lavorare o studiare all'università dipende dal grado in cui essa è arricchente, professionalizzante, innovativa e internazionale (grafico 5).

**Grafico 5: Grado in cui i tratti identitari influiscono sul sentimento di essere fiero/a di fare parte dell'università.**



L'inchiesta inoltre permette di comprendere che l'università si distingue in particolar modo per essere un luogo dove il consolidamento esterno non influisce particolarmente sul raggiungimento degli obiettivi in qualità di professore, studente, ricercatore, assistente o collaboratore e dove gli altri tratti identitari hanno invece un'influenza media o alta (grafico 6).

**Grafico 6: Grado in cui i tratti identitari influiscono sul raggiungimento degli obiettivi in qualità di membro**



#### Differenze significative tra facoltà e tipologia di membro

##### "Essere internazionale"

L'esistenza di persone di prestigio internazionale influisce molto sul sentimento di essere fiero/a di fare parte dell'università da circa la metà degli interpellati. Diversamente, la presenza della ricerca e articoli scientifici a livello internazionale influisce molto presso circa il 40% dei partecipanti all'inchiesta. In particolare essa non ha un'influenza particolare sulla stima esterna degli studenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000).

L'esistenza della ricerca e degli articoli scientifici a livello internazionale influisce invece molto sul raggiungimento degli obiettivi di più di un terzo dei rispondenti, in particolare ben tre quarti dei ricercatori-assistenti e più della metà dei professori (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). Invece, la presenza di persone di prestigio internazionale ha un'influenza alta sul raggiungimento degli obiettivi su quasi la metà dei professori e ricercatori-assistenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .003) e su circa un terzo degli studenti e i collaboratori che hanno partecipato all'inchiesta (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .003).

##### "Essere professionalizzate"

La presenza di corsi che collegano teoria alla pratica influisce molto sul sentimento di fierezza degli interpellati delle facoltà A e D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .032) e degli studenti in generale (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). La presenza di corsi orientati verso uno sbocco professionale influenza invece molto chi lavora o studia nelle facoltà A, B e D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000) e gli studenti in generale. Inoltre, quest'ultimo attributo influisce abbastanza sulla stima esterna dei professori (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000).

L'orientamento dei corsi verso uno sbocco professionale influisce molto sul raggiungimento degli obiettivi di chi lavora o studia nella facoltà A (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .013) e degli studenti in generale (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). Questo stesso attributo identitario non influisce particolarmente sugli interpellati della facoltà B e professori, ricercatori assistenti in generale (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). La presenza dei corsi che collegano la teoria alla pratica professionale influenza molto gli studenti e mediamente i professori, i ricercatori - assistenti e i collaboratori. (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000)

##### "Essere arricchente"

Il confronto con le altre culture influisce molto sul sentimento di fierezza dei partecipanti all'inchiesta della facoltà D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000), e il contatto diretto tra professore e studente influisce molto soprattutto sul sentimento di essere fiero/a degli studenti in generale (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000).

Il contatto diretto tra professore e studente influenza molto il raggiungimento degli obiettivi per gli interpellati della facoltà D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .008) e per gli studenti, ricercatori-assistenti e professori in generale (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .001).

Il confronto con altre culture influenza invece abbastanza o molto il raggiungimento obiettivi. Questo è vero soprattutto all'interno della facoltà D e A (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000).

##### "Essere innovativa"

L'offerta di corsi mai visti prima influisce molto sul sentimento di essere fiero di coloro che lavorano o studiano all'interno della facoltà A, D e C (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000), e degli studenti e ricercatori assistenti in generale

(Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .017). Lo spirito di sperimentazione influisce invece molto sugli interpellati della facoltà D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .001) e sui professori e assistenti-ricercatori in generale (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .001).

L'offerta di corsi mai visti prima influisce sul raggiungimento degli obiettivi dei partecipanti all'inchiesta della facoltà A, D e C (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .013) e degli studenti, mentre non influenza particolarmente quello dei professori e collaboratori amministrativi (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). Lo spirito di sperimentazione influisce invece molto chi lavora o studia all'interno delle facoltà A e D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .007).

*"Essere consolidata esternamente"*

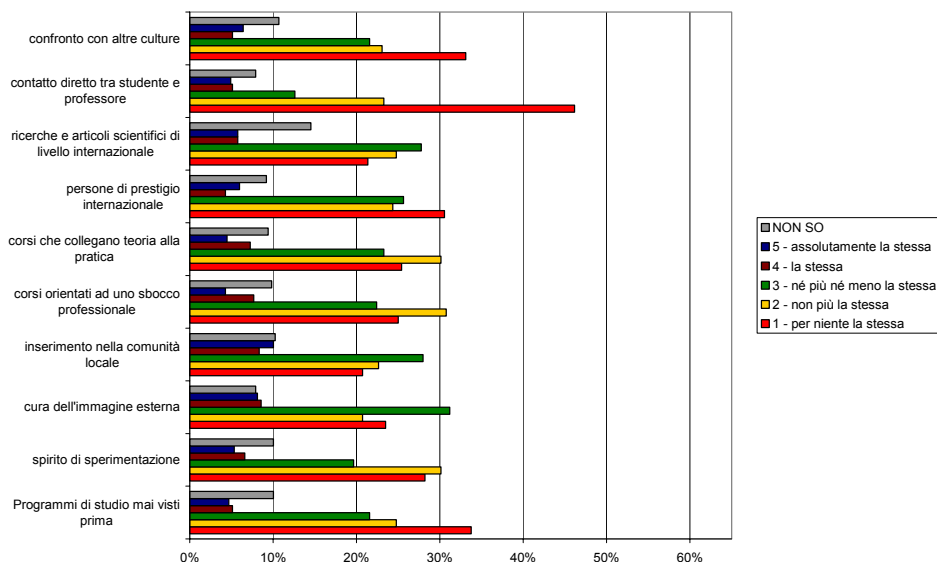
In generale vi sono pareri eterogenei sul grado in cui il consolidamento esterno influisce sul sentimento di fierezza. In generale si considera che l'inserimento nel contesto locale lo influenza mediamente o molto, mentre l'inserimento nella comunità locale non influisce particolarmente su di esso.

Diversamente la cura dell'immagine influisce sul raggiungimento degli obiettivi dei collaboratori, e non ha una particolare influenza su quello dei professori (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .039)

## 5. Essenzialità (centralità) dei tratti identitari

In generale (grafico 7) si nota che una considerevole parte dei partecipanti all'inchiesta considera essenziale l'arricchimento personale. L'internazionalità, l'innovatività e la professionalità risultano invece essere mediamente essenziali per loro, mentre il consolidamento esterno non è un elemento particolarmente essenziale. Questi dati confermano l'analisi effettuata in sede preliminare. Come vediamo qui di seguito alcuni elementi sono più essenziali di altri all'interno di alcune facoltà e per alcune tipologie di membro.

**Grafico 7: Grado in cui i tratti identitari sono essenziali**



### Differenze significative per facoltà o profilo

#### "Essere arricchente"

Questo tratto è essenziale per tutti i rispondenti. Sia il contatto diretto tra studente e professore (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .008) che il confronto con le altre culture (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000) sono particolarmente essenziali nella facoltà A e D.

#### "Essere innovativa"

Questa caratteristica identitaria è mediamente essenziale. L'offerta di programmi mai visti prima sembra essere più essenziale per le facoltà A e D e poco per le facoltà B e C (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). Lo spirito di sperimentazione è essenziale soprattutto nella facoltà C e poco nella B (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .008).

#### "Essere professionalizzante"

Questo è un tratto mediamente essenziale. I corsi che collegano la teoria alla pratica sono essenziali soprattutto all'interno della facoltà D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .001) e tra gli studenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .007). L'orientamento dei corsi verso uno sbocco professionale non è molto essenziale nella facoltà C, ma lo è l'abbastanza o molto nella facoltà A (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .008) e tra i collaboratori (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .012).

#### "Essere internazionale"

In generale l'internazionalità è mediamente essenziale. La ricerca e gli articoli scientifici a livello internazionale sono essenziali per professori e ricercatori assistenti, mentre lo sono meno per gli studenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .005). Quasi la totalità dei *non so* per quanto riguarda questo elemento proviene dai collaboratori.

#### "Essere consolidata esternamente"

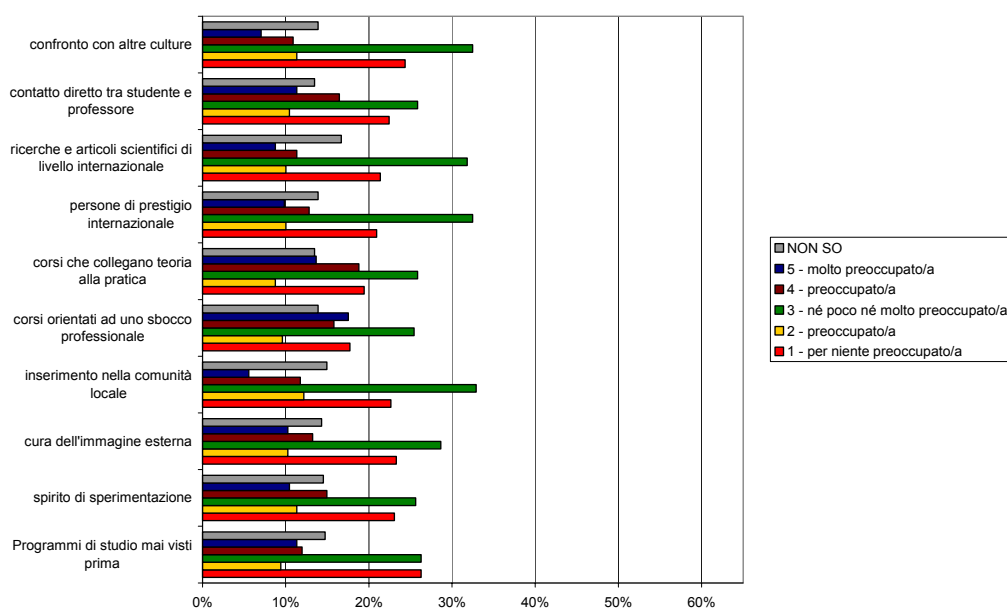
Questa caratteristica non è particolarmente essenziale. La cura dell'immagine e l'inserimento nel contesto locale sono mediamente essenziali per quasi un terzo dei collaboratori e professori (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .022), mentre non lo sono particolarmente per studenti e ricercatori assistenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .036).

## 6. Percezione di una minaccia per i tratti identitari

In fase preliminare si notava che la cura dell'immagine, la ricerca a livello internazionale e il confronto con altre culture erano attribuiti sui quali vi è una preoccupazione a causa dei cambiamenti avvenuti per uniformare i programmi di studio al sistema di Bologna. In particolare, la multiculturalità era percepita come minacciata tra gli intervistati della facoltà D.

I risultati dell'inchiesta mostrano che in generale, senza guardare le differenze tra facoltà e profili, vi è un'eterogeneità di pareri (grafico 8). Questi risultati devono però essere riconsiderati nel dettaglio in base alle differenze significative tra facoltà e profili. Qui di seguito presentiamo queste differenze che confermano l'analisi preliminare.

**Grafico 8: Grado in cui si percepisce una minaccia per i tratti identitari**



### Differenze tra facoltà e tipologie di membro

#### "Essere professionalizzante"

In generale vi è un'eterogeneità dei punti di vista che varia tra il percepire e il non percepire una minaccia di questo tratto. Nelle facoltà B e D non si è praticamente preoccupati riguardo all'esistenza di corsi che collegano teoria alla pratica (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .025), mentre in generale vi è preoccupazione tra gli studenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). I collaboratori non sanno dare un'opinione in merito. All'interno della facoltà C (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .047) e presso i ricercatori ed i professori (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000) non sembra esserci una particolare percezione di minaccia per l'orientamento dei corsi verso uno sbocco professionale.

#### "Essere arricchente"

Per quanto riguarda questa caratteristica identitaria vi è un'eterogeneità di punti di vista che varia tra il percepire poco e il percepire una minaccia. Questa eterogeneità è presente soprattutto all'interno della facoltà D per quanto riguarda il confronto con le altre culture (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000), mentre è presente soprattutto tra gli studenti ed i professori per quanto riguarda il contatto diretto tra professore e studente (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .000). A differenza degli altri profili, i ricercatori - assistenti non percepiscono una particolare minaccia.

#### "Essere consolidata esternamente"

Per questo tratto vi è un'eterogeneità di pareri che tende verso una percezione di poca o non molta minaccia per l'inserimento nella comunità locale, e sia poca che molta minaccia per la cura dell'immagine. Rispetto all'inserimento nella comunità locale, la cura dell'immagine ha un maggior numero di rispondenti che la considera minacciata. È importante

sottolineare che vi sono molti partecipanti all'inchiesta che non hanno saputo dare un'opinione in merito. Essi provengono in particolare dalla facoltà C e D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .049; Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .029). Per quanto riguarda la cura dell'immagine vi sono anche molti *non so* che provengono da collaboratori e studenti (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .050).

*"Essere internazionale"*

In generale vi sono pareri contrastanti riguardo a questa caratteristica identitaria. Oltre un terzo dei rispondenti non percepisce particolare minaccia per la ricerca e gli articoli internazionali. Circa un quarto dei rispondenti di tutti i profili non sono per niente preoccupati. Da notare in particolare (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .022) che il profilo dei professori e dei ricercatori - assistenti sembra notare una minaccia maggiore rispetto agli altri profili.

La percezione di minaccia è minore per quanto riguarda la presenza di persone di prestigio internazionale. Difatti, poco meno della metà di professori, ricercatori - assistenti e collaboratori sono né poco né molto preoccupati (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .022). Diversamente dagli altri profili, oltre un terzo dei collaboratori non sa dare un'opinione sulle ricerche e sugli articoli scientifici (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .025), mentre gli studenti ed i collaboratori sono i profili che in maggior misura non sanno dare un'opinione in merito a quanto i cambiamenti possano minacciare la presenza di persone di prestigio internazionale (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .022).

*"Essere innovativa"*

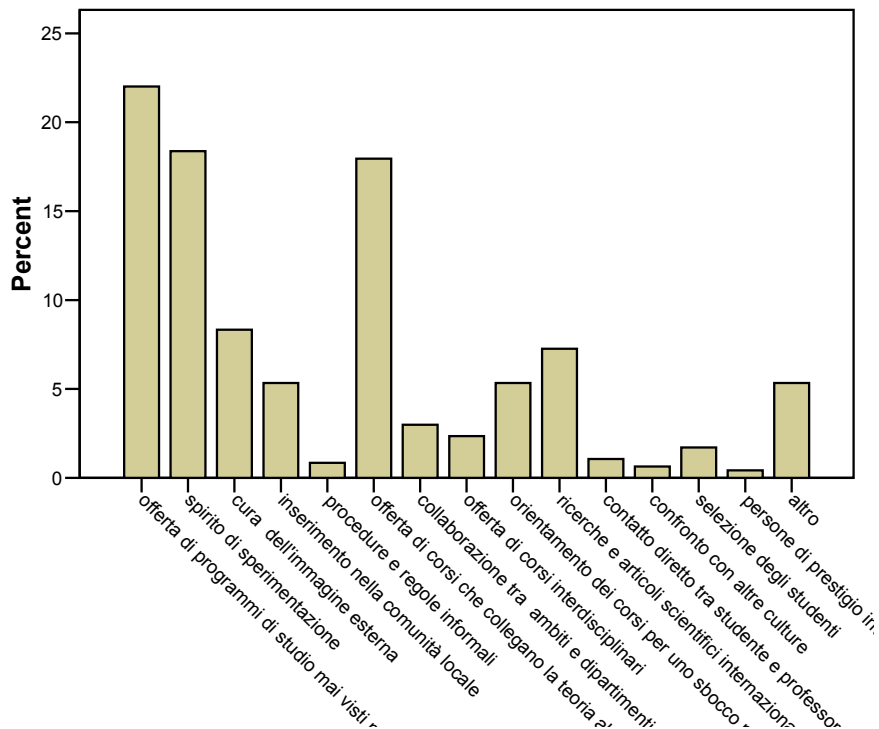
Anche per questo tratto vi è un'eterogeneità di pareri che sembra spaziare tra il percepire e il non percepire minaccia. In generale le persone non percepiscono una minaccia per i corsi mai visti prima nel contesto universitario e per lo spirito di sperimentazione. In ogni modo bisogna considerare che all'interno delle varie facoltà vi sono pareri contrastanti e quindi non è effettivamente possibile definire con certezza un'opinione marcata in questo senso. L'unica facoltà che ha un parere più unitario al suo interno è la facoltà C, che considera non esserci preoccupazione in particolar modo per i corsi mai visti prima (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2 sided .008).



## 7. Corrispondenza dei tratti identitari con aspettative di gruppi esterni

L'analisi dei risultati mostra che la maggior parte dei tratti identitari non è interpretata dai membri dell'università come elemento che corrisponde alle aspettative dei gruppi esterni. Vi è solo un elemento che sembra avere una corrispondenza: l'innovazione. I membri che hanno partecipato all'inchiesta sottolineano come esternamente ci si aspetta in primo luogo l'offerta di corsi mai visti prima nel contesto universitario, in secondo luogo lo spirito di sperimentazione ed infine i corsi che collegano la teoria alla pratica. Dunque ci si aspetta che l'università sia innovativa e in parte professionalizzante.

**Grafico 9: corrispondenza dei tratti con le aspettative esterne**

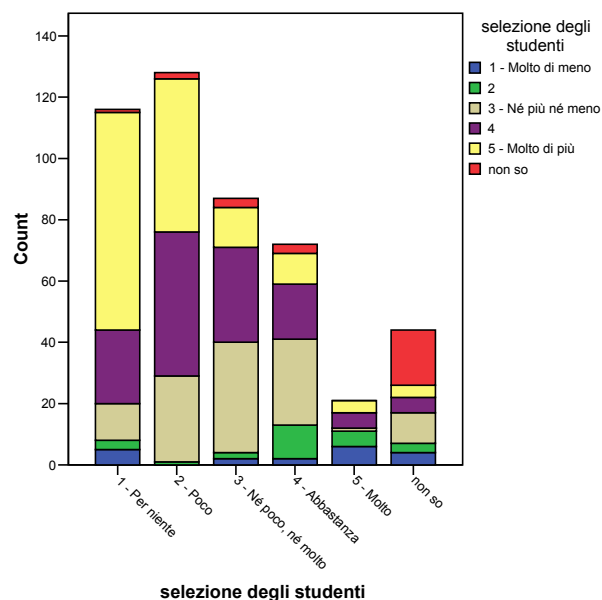


## 8. Variabili di controllo del contesto

### Selezione

Un 25% dei partecipanti all'inchiesta considera che l'università non è *per niente* selettiva, mentre un 27% considera che lo è *poco*. Il 16% considera inoltre che la selettività non è un elemento che caratterizza particolarmente l'università nella quale studiano o lavorano. Il 60% dei rispondenti della facoltà C (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2-sided .000) e circa il 50% dei rispondenti della facoltà B considera che l'università è poco selettiva. Diversamente, circa il 50% della facoltà D considera che c'è abbastanza selezione. La facoltà C invece si distingue per essere quella che più delle altre non sa dare un'opinione in merito. Più del 70% dei ricercatori e assistenti giudica che l'università sia poco o per niente selettiva. Studenti, collaboratori e professori hanno opinioni eterogenee che variano tra il non percepire alcuna selettività e il percepirla mediamente. Questi dati devono comunque essere esaminati tenendo presente che vi è una maggioranza che considera non esserci selezione (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2-sided .011).

In generale si desidera migliorare molto la selettività. Due terzi dei rispondenti desidera che vi sia più o molta più selettività. Sembra esservi grande discrepanza tra stato attuale e stato desiderato (grafico 10). Difatti vi è solo un quarto dei rispondenti che desidera mantenere lo stato attuale delle cose, mentre quasi la maggior parte dei rispondenti che desidera ci sia più o molta più selettività considera l'università per niente o poco selettiva (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2-sided .000). Il profilo che denota più discrepanza è quello dei ricercatori e assistenti, mentre il profilo che, più degli altri, non sa dare un'opinione è quello dei collaboratori che hanno risposto di non sapere se vi è selezione (Studenti Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2-sided .000)



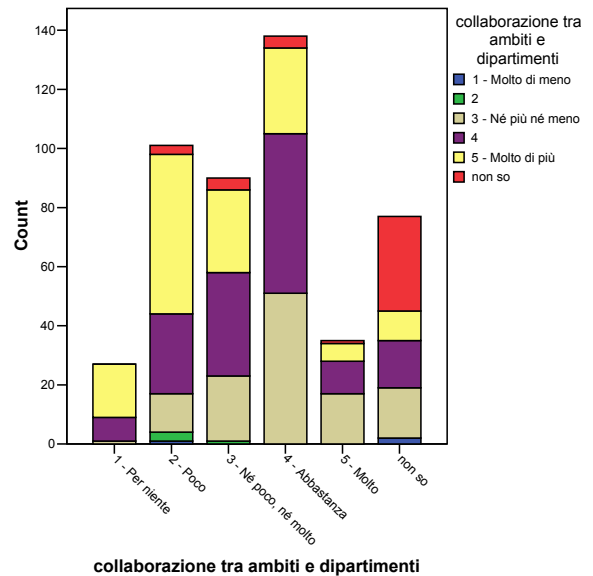
### Collaborazione tra ambiti e dipartimenti

In generale vi sono percezioni eterogenee sul grado di collaborazione tra ambiti e dipartimenti. La presa in considerazione delle differenze tra i profili permette di considerare che ricercatori - assistenti e collaboratori (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2-sided .000) tendono a considerare che vi è poca collaborazione. Gli studenti e i professori giudicano che vi è abbastanza

collaborazione tra ambiti e dipartimenti. Vi è da notare che molti interpellati con il profilo di studente o di collaboratore non hanno saputo dare un'opinione.

In generale si desidera migliorare molto lo stato attuale della collaborazione tra gli ambiti ed i dipartimenti. Questo desiderio è presente soprattutto tra i ricercatori- assistenti e i collaboratori (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2-sided .000). È

importante sottolineare che questo desiderio di miglioramento denota una grande discrepanza tra lo stato attuale e quello desiderato. L'evidenza di quest'affermazione è data dal fatto che il desiderio di miglioramento è percepito da chi considera la collaborazione poco presente. Questo è vero in particolare nella facoltà A (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2-sided .000) e D (Pearson Chi-Square Asymp. Sig. 2-sided .029).



## 9. Tabelle sulla popolazione della ricerca nella fase 1 e nella fase 2

<b>Popolazione reale e popolazione mailing fase 2- inchiesta</b>	N popolazione	Popolazione e-survey – mailing lists (MP)	<b>Intervistati fase 1 - preliminare</b>	Facoltà B	Facoltà A	Facoltà D	Facoltà C	Interfacoltà	TOT
Professori facoltà A	83	72	Collaboratori	-	-	-	-	5	
Professori facoltà B	53	53	Ricercatori - assistenti	2	6	1		-	9
Professori facoltà C	6	6	Docenti	3	6	2	-	-	11
Professori facoltà D	65	65	Studenti	1	5	3	-	-	9
Totale	199	196	TOT	6	17	6	-	5	34
Ricercatori – assistenti facoltà A	87	66							
Ricercatori – assistenti facoltà B	56	26							
Ricercatori – assistenti facoltà C	11	4							
Ricercatori – assistenti facoltà D	104	104							
Totale	258	200							
Staff accademico facoltà A	170	138							
Staff accademico facoltà B	109	79							
Staff accademico facoltà C	17	10							
Staff accademico facoltà D	169	169							
Totale	457	396							
Collaboratori e servizi aggiunti (campus 1)	61	55							
Collaboratori (campus 2)	19	19							
Totale	80	74							
Stipendiati campus 1	357	282							
Stipendiati campus 2	188	188							
Totale	545	470							
Studenti facoltà A	668	668							
Studenti facoltà B	387	387							
Studenti facoltà C	69	69							
Studenti facoltà D	507	507							
Totale	1631	1631							
Popolazione facoltà A	838	806							
Popolazione facoltà B	496	466							
Popolazione facoltà C	86	79							
Popolazione facoltà D	676	676							
Totale	2088	2027							
Popolazione campus 1	1506	1474							
Popolazione campus 2	864	864							
Popolazione totale	2370	2338							

## 10. Tabelle sulle percentuali di risposta e sulla rappresentatività delle risposte

<b>Tabella sulla percentuale rispondenti</b>	Rispondenti (N)	% Rispondenti MP	% Rispondenti P
Professori facoltà A	36	50%	43%
Professori facoltà B	14	26%	26%
Professori facoltà C	4	67%	67%
Professori facoltà D	3	5%	5%
Totale	57	29%	29%
Ricercatori – assistenti facoltà A	47	71%	54%
Ricercatori – assistenti facoltà B	19	73%	34%
Ricercatori – assistenti facoltà C	4	100%	36%
Ricercatori – assistenti facoltà D	19	18%	18%
Totale	89	45%	34%
Staff accademico facoltà A	83	60%	49%
Staff accademico facoltà B	33	42%	30%
Staff accademico facoltà C	8	80%	47%
Staff accademico facoltà D	22	13%	13%
Totale	146	37%	32%
Collaboratori e servizi aggiunti (campus 1)	30	55%	49%
Collaboratori (campus 2)	7	37%	37%
Totale	37	50%	46%
Stipendiati campus 1	154	55%	43%
Stipendiati campus 2	29	15%	15%
Totale	183	39%	34%
Studenti facoltà A	154	23%	23%
Studenti facoltà B	66	17%	17%
Studenti facoltà C	9	13%	13%
Studenti facoltà D	56	11%	11%
Totale	285	17%	17%
Popolazione facoltà A	237	29%	28%
Popolazione facoltà B	99	21%	20%
Popolazione facoltà C	17	22%	20%
Popolazione facoltà D	78	12%	12%
Totale	431	21%	21%
Popolazione campus 1	383	26%	25%
Popolazione campus 2	85	10%	10%
Popolazione totale	468	20%	20%

<b>Tabella sugli strati popolazione e rappresentatività</b>	Stratificazione rispondenti	Stratificazione popolazione
Professori facoltà A	63%	42%
Professori facoltà B	25%	27%
Professori facoltà C	7%	3%
Professori facoltà D	5%	33%
Ricercatori – assistenti facoltà A	53%	34%
Ricercatori – assistenti facoltà B	21%	22%
Ricercatori – assistenti facoltà C	4%	4%
Ricercatori – assistenti facoltà D	21%	40%
Staff accademico facoltà A	57%	37%
Staff accademico facoltà B	23%	24%
Staff accademico facoltà C	5%	4%
Staff accademico facoltà D	15%	37%
Collaboratori e servizi aggiunti (campus 1)	81%	76%
Collaboratori (campus 2)	19%	24%
Stipendiati campus 1	84%	66%
Stipendiati campus 2	16%	34%
Studenti facoltà A	54%	41%
Studenti facoltà B	23%	24%
Studenti facoltà C	3%	4%
Studenti facoltà D	20%	31%
Popolazione facoltà A	55%	40%
Popolazione facoltà B	23%	24%
Popolazione facoltà C	4%	4%
Popolazione facoltà D	18%	32%
Popolazione campus 1	82%	64%
Popolazione campus 2	18%	36%

# 11. Risultati statistici sulle variabili di controllo

## Variabile di controllo: percezione multilivello

	Assumendo modello 1 strutturale corretto	CMIN	P
Comparazione regression weight dei due antecedenti su VD con il modello 2	Corsi mai visti prima nel contesto universitario	.253	.881
	Spirito di sperimentazione *	4.310	.116
	Cura dell'immagine esterna	6.817	.078
	Inserimento nel contesto locale	.763	.683
	Corsi che collegano teoria alla pratica	5.513	.138
	Corsi orientati per uno sbocco professionale	1.857	.395
	Contatto diretto tra studente e professore	4.637	.098
	Confronto con altre culture	1.198	.049
	Ricerca e articoli scientifici internazionali**	.797	.671
	Persone di prestigio internazionale	4.792	.091
Comparazione valori misure simultanee con il modello	Corsi mai visti prima nel contesto universitario	7.905	.019
	Spirito di sperimentazione *	1.111	.574
	Cura dell'immagine esterna	4.195	.123
	Inserimento nel contesto locale	.659	.827
	Corsi che collegano teoria alla pratica	.044	.978
	Corsi orientati per uno sbocco professionale	.417	.812
	Contatto diretto tra studente e professore	.077	.962
	Confronto con altre culture	2.885	.236
	Ricerca e articoli scientifici internazionali**	5.025	.081
	Persone di prestigio internazionale	1.657	.437

\*\*Modello 2: impatto antecedenti su VD con parametri uguali Modello 1= impatto antecedenti su VD con parametri diversi

## Variabile di controllo selettività

	Assumendo modello 1 strutturale corretto	CMIN	P
Comparazione regression weight dei due antecedenti su VD con il modello 2	Corsi mai visti prima nel contesto universitario	.162	.922
	Spirito di sperimentazione *	6.285	.063
	Cura dell'immagine esterna	1.497	.683
	Inserimento nel contesto locale	.763	.683
	Corsi che collegano teoria alla pratica	.987	.804
	Corsi orientati per uno sbocco professionale	3.820	.148
	Contatto diretto tra studente e professore	11.166	.064
	Confronto con altre culture	.797	.671
	Ricerca e articoli scientifici internazionali**	2.633	.268
	Persone di prestigio internazionale	2.317	.314
Comparazione valori misure simultanee con il modello	Corsi mai visti prima nel contesto universitario	.497	.780
	Spirito di sperimentazione *	1.251	.535
	Cura dell'immagine esterna	.498	.779
	Inserimento nel contesto locale	.835	.659
	Corsi che collegano teoria alla pratica	.372	.830
	Corsi orientati per uno sbocco professionale	4.268	.118
	Contatto diretto tra studente e professore	.796	.672
	Confronto con altre culture	5.025	.081
	Ricerca e articoli scientifici internazionali**	2.052	.358
	Persone di prestigio internazionale	.019	.990

\*\*Modello 2: impatto antecedenti su VD con parametri uguali Modello 1= impatto antecedenti su VD con parametri diversi

## Variabile di controllo: collaborazione tra ambiti e dipartimenti

		Assumendo modello 1 strutturale corretto	CMIN	P
Comparazione regression weight dei due antecedenti su VD con il modello 1	Corsi mai visti prima nel contesto universitario		.249	.883
	Spirito di sperimentazione *		1.745	.418
	Cura dell'immagine esterna		7.967	.087
	Inserimento nel contesto locale		1.927	.382
	Corsi che collegano teoria alla pratica		.883	.829
	Corsi orientati per uno sbocco professionale		2.036	.361
	Contatto diretto tra studente e professore		1.798	.409
	Confronto con altre culture		1.015	.602
	Ricerca e articoli scientifici internazionali**		.088	.957
	Persone di prestigio internazionale		.992	.609
Comparazione valori misure simultanee con il modello	Corsi mai visti prima nel contesto universitario		.2.936	.780
	Spirito di sperimentazione *		1.251	.535
	Cura dell'immagine esterna		5.498	.064
	Inserimento nel contesto locale		1.078	.583
	Corsi che collegano teoria alla pratica		6.647	.076
	Corsi orientati per uno sbocco professionale		5.894	.052
	Contatto diretto tra studente e professore		1.518	.468
	Confronto con altre culture		3.976	.137
	Ricerca e articoli scientifici internazionali**		1.024	.599
	Persone di prestigio internazionale		3.861	.145

\*\*Modello 2: impatto antecedenti su VD con parametri uguali Modello 1= impatto antecedenti su VD con parametri diversi

## 12. Questionario dell'inchiesta

La ringrazio per aver deciso di partecipare all'inchiesta.

Le prime 6 domande riguardano la sua opinione su 14 caratteristiche della nostra università emerse da una serie di interviste effettuate lo scorso aprile a studenti, assistenti/ricercatori, professori e collaboratori di tutte le facoltà.

Vorrei sapere se l'opinione emersa dalle interviste corrisponde alla sua.

Indirizzo al quale spedire il questionario (entro 13 Giugno):

*Laura Illia*

xxxxxx

Grazie mille!

-----Pagina seguente -----

### 1. L'università dove lei lavora e/o studia...

	Per niente	Poco	Né poco né molto	Abbastanza	Molto	
	1	2	3	4	5	NON SO
offre programmi di studio mai visti prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ha spirito di sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cura l'immagine esterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
è inserita nella comunità locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ha procedure e regole informali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ha corsi che collegano la teoria alla pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
denota collaborazione tra ambiti e dipartimenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
offre corsi interdisciplinari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
orienta i corsi per uno sbocco professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ha ricerche e articoli scientifici di livello internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
permette il contatto diretto tra studente e professore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
permette il confronto con altre culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
denota una selezione degli studenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
include persone di prestigio internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 2. Se lei avesse la possibilità di cambiare lo stato attuale delle cose sulla base dei suoi desideri, su cosa punterebbe?

	Molto di meno		Né più né meno		Molto di più	
	1	2	3	4	5	NON SO
offerta di programmi di studio mai visti prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spirito di sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cura dell' immagine esterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inserimento nella comunità locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
procedure e regole informali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
corsi che collegano la teoria alla pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
collaborazione tra ambiti e dipartimenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
offerta di corsi interdisciplinari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
orientamento dei corsi per uno sbocco professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ricerche e articoli scientifici di livello internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
contatto diretto tra studente e professore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
confronto con altre culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
selezione degli studenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persone di prestigio internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-----Pagina seguente -----

## 3. Quali elementi possono influire, positivamente o negativamente, sul suo sentimento di essere fiero/a di appartenere a quest'università?

	Non influisce per niente		Influisce né poco né molto		Influisce molto	
	1	2	3	4	5	NON SO
L'offerta di programmi di studio mai visti prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lo spirito di sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cura l' immagine esterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'inserimento nella comunità locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le procedure e regole informali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I corsi che collegano la teoria alla pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La collaborazione tra ambiti e dipartimenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'offerta di corsi interdisciplinari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'orientamento dei corsi per uno sbocco professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le ricerche e articoli scientifici di livello internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il contatto diretto tra studente e professore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il confronto con altre culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La selezione degli studenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le persone di prestigio internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Quali elementi possono influire, positivamente o negativamente, sul raggiungimento dei suoi obiettivi in qualità di professore, ricercatore, assistente, studente o collaboratore?

	Non influisce per niente		Influisce né poco né molto		Influisce molto	
	1	2	3	4	5	NON SO
L'offerta di programmi di studio mai visti prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lo spirito di sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cura l'immagine esterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'inserimento nella comunità locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le procedure e regole informali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I corsi che collegano la teoria alla pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La collaborazione tra ambiti e dipartimenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'offerta di corsi interdisciplinari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'orientamento dei corsi per uno sbocco professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le ricerche e articoli scientifici di livello internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il contatto diretto tra studente e professore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il confronto con altre culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La selezione degli studenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le persone di prestigio internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-----Pagina seguente -----

#### 5. Quest'università sarebbe la stessa università se non vi fosse/ fossero per niente...

	Per niente la stessa		Né più né meno la stessa		Assoluta- mente la stessa	
	1	2	3	4	5	NON SO
l'offerta di programmi di studio mai visti prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lo spirito di sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la cura l'immagine esterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l'inserimento nella comunità locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le procedure e regole informali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i corsi che collegano la teoria alla pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la collaborazione tra ambiti e dipartimenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l'offerta di corsi interdisciplinari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l'orientamento dei corsi per uno sbocco professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le ricerche e articoli scientifici di livello internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
il contatto diretto tra studente e professore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
il confronto con altre culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la selezione degli studenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le persone di prestigio internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Lei è preoccupato/a che con la nuova struttura del programma di studio e/o le novità amministrative avvenute in quest'ultimo periodo non ci sarà...**

	Per niente preoccupato/a		Né poco né molto preoccupato/a		Molto preoccupato/a	
	1	2	3	4	5	NON SO
l'offerta di programmi di studio mai visti prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lo spirito di sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la cura l' immagine esterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l'inserimento nella comunità locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le procedure e regole informali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l'offerta di corsi che collegano la teoria alla pratica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la collaborazione tra ambiti e dipartimenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l'offerta di corsi interdisciplinari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l'orientamento dei corsi per uno sbocco professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le ricerche e articoli scientifici di livello internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
il contatto diretto tra studente e professore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
il confronto con altre culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la selezione degli studenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
le persone di prestigio internazionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-----Pagina seguente -----

Le ultime 3 domande riguardano istituzioni esterne che hanno a che fare la facoltà nella quale lei lavora e/o studia. Per questo motivo le chiedo di specificare l'appartenenza alla facoltà

*Se lei collabora nell'ambito di più facoltà, scelga quella che conosce meglio*

<input type="checkbox"/>	(B) (vada a pagina 9)
<input type="checkbox"/>	(A) (vada a pagina 10)
<input type="checkbox"/>	(C) (vada a pagina 11)
<input type="checkbox"/>	(D) (vada a pagina 12)

**(Se ha risposto b)**

Tutte le istituzioni, enti o gruppi di persone elencate di seguito sono importanti per la facoltà (B).

**7. Quale di questi ha aspettative importantissime che, in primo luogo, la facoltà dovrebbe sempre esaudire?**

**(una sola risposta possibile)**

Università xxxxx	<input type="checkbox"/>
Université xxxxx	<input type="checkbox"/>
Ufficio Studi Universitari xxxxxx	<input type="checkbox"/>
Municipio della Città xxxxx	<input type="checkbox"/>
Fondo Nazionale xxxxx	<input type="checkbox"/>
Scuola Universitaria Professionale xxxxx	<input type="checkbox"/>
Potenziali datori lavoro studenti xxxxx	<input type="checkbox"/>
Partiti politici xxxxx che sostengono l'università	<input type="checkbox"/>
Fondazioni che danno borse di studio a studenti xxxxx	<input type="checkbox"/>
Ex Professori della facoltà xxxxx	<input type="checkbox"/>
Ex studenti della facoltà xxxxx	<input type="checkbox"/>
Partner non accademici facoltà xxxxx	<input type="checkbox"/>
Potenziali studenti bachelor e master xxxxxx	<input type="checkbox"/>
xxxxx	<input type="checkbox"/>
Xxxx e/o altre istituzioni che regolano il Sistema di Bologna	<input type="checkbox"/>
Media regionali e/o nazionali	<input type="checkbox"/>
Altro (Specificare) -----	<input type="checkbox"/>

=> Vada a pagina 13, domanda 8

-----Pagina seguente -----

**(Se ha risposto a)**

Tutte le istituzioni, enti o gruppi di persone elencati di seguito sono importanti per la facoltà (A).

**7. Quale di questi ha aspettative importantissime che, in primo luogo, la facoltà dovrebbe sempre esaudire?**

**(una sola risposta possibile)**

Altro (specificare) -----	<input type="checkbox"/>
Universitàxxxxx	<input type="checkbox"/>
<b>Politecnico xxxxx</b>	<input type="checkbox"/>
Ufficio Studi Universitari xxxxx e/o altri ufficixxxxx	<input type="checkbox"/>
Municipio della Città xxxxx	<input type="checkbox"/>
Fondo Nazionale xxxxx	<input type="checkbox"/>
Scuola Universitaria Professionale xxxxx	<input type="checkbox"/>
Potenziali datori di lavoro studenti xxxxx	<input type="checkbox"/>
Partiti politici xxxxx che sostengono l'Università	<input type="checkbox"/>
Fondazioni che danno borse di studio a studenti di xxxxxx	<input type="checkbox"/>
Ex professori della facoltà di xxxxx	<input type="checkbox"/>
Ex studenti della facoltà di xxxxx	<input type="checkbox"/>
Potenziali partner non accademici	<input type="checkbox"/>
Potenziali studenti bachelor e/o master xxxxx	<input type="checkbox"/>
xxxxx	<input type="checkbox"/>
xxxxxx e/o altre istituzioni che regolano il Sistema di Bologna	<input type="checkbox"/>
Media regionali e/o nazionali	<input type="checkbox"/>

=> Vada a pagina 13, domanda 8

**(Se ha risposto d)**

Tutte le istituzioni, enti o gruppi di persone elencati di seguito sono importanti per la facoltà (B).

**7. Quale di questi ha aspettative importantissime che, in primo luogo, la facoltà dovrebbe sempre esaudire?**

*(una sola risposta possibile)*

xxxxx	
xxxxx	<input type="checkbox"/>
Ufficio Studi Universitari Cantone Ticino	<input type="checkbox"/>
Municipio della città xxxxx	<input type="checkbox"/>
Fondo Nazionale xxxxx	<input type="checkbox"/>
Scuola Universitaria Professionale xxxxx	<input type="checkbox"/>
Potenziali datori di lavoro studenti xxxx	<input type="checkbox"/>
Partiti politici xxxxx che sostengono l'Università	<input type="checkbox"/>
Fondazioni che danno borse di studio a studenti xxxxxx	<input type="checkbox"/>
Ex Professori xxxxx	<input type="checkbox"/>
Ex studenti xxxxxx	<input type="checkbox"/>
Studi xxxxxx e/o altri potenziali partner non accademici	<input type="checkbox"/>
Potenziali studentixxxx	<input type="checkbox"/>
xxxxx	<input type="checkbox"/>
Xxxx e/o altre istituzioni che regolano il Sistema di Bologna	<input type="checkbox"/>
Media regionali e/o nazionali	<input type="checkbox"/>
Altro (indicare) -----	<input type="checkbox"/>

=> Vada a pagina 13, domanda 8

-----Pagina seguente -----

**(Se ha risposto c)**

Tutte le istituzioni, enti o gruppi di persone elencati di seguito sono importanti per la facoltà (C)

**7. Quale di questi ha aspettative importantissime che, in primo luogo, la facoltà dovrebbe sempre esaudire?**

*(una sola risposta possibile)*

xxxxx	<input type="checkbox"/>
xxxxxx	<input type="checkbox"/>
Ufficio Studi Universitari xxxxx	<input type="checkbox"/>
Municipio della Città xxxx	<input type="checkbox"/>
Fondo Nazionale xxxxx	<input type="checkbox"/>
Scuola Universitaria Professionale xxxxxx	<input type="checkbox"/>
Potenziali datori di lavoro studenti xxxxxx	<input type="checkbox"/>
Partiti politici xxxxxx che sostengono l'università	<input type="checkbox"/>
Fondazioni che danno borse di studio a studenti xxxxxx	<input type="checkbox"/>
xxxxx) e altri partner simili	<input type="checkbox"/>
Potenziali studenti bachelor e/o master xxxxx	<input type="checkbox"/>
xxxxx	<input type="checkbox"/>
Xxxx e/o altre istituzioni che regolano il Sistema di Bologna	<input type="checkbox"/>
Media regionali e/o nazionali	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) -----	<input type="checkbox"/>

=> Vada a pagina 13, domanda 8

## 8. Per quale motivo quest'istituzione, ente o gruppo di persone è così importante?

*(più risposte possibili)*

Ha avuto un legame con la facoltà sin dalla sua fondazione.	<input type="checkbox"/>
S'impegnerà a mantenere un legame con la facoltà visto che ha avuto una buona esperienza in passato	<input type="checkbox"/>
Necessita a breve termine di informazioni riguardanti i programmi di studio della facoltà	<input type="checkbox"/>
dà un'opinione molto influente su altre istituzioni o gruppi di persone a proposito dei nuovi programmi di studio	<input type="checkbox"/>
altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>

**=> Vada a pagina 13, domanda 8**

## 9. Che cosa si aspetta quest'istituzione, ente o gruppo di persone da quest'università?

*(massimo 3 risposte)*

offerta di programmi di studio mai visti prima	<input type="checkbox"/>
spirito di sperimentazione	<input type="checkbox"/>
cura dell'immagine esterna	<input type="checkbox"/>
inserimento nella comunità locale	<input type="checkbox"/>
procedure e regole informali	<input type="checkbox"/>
offerta di corsi che collegano la teoria alla pratica	<input type="checkbox"/>
collaborazione tra ambiti e dipartimenti	<input type="checkbox"/>
offerta di corsi interdisciplinari	<input type="checkbox"/>
orientamento dei corsi per uno sbocco professionale	<input type="checkbox"/>
ricerche e articoli scientifici di livello internazionale	<input type="checkbox"/>
contatto diretto tra studente e professore	<input type="checkbox"/>
confronto con altre culture	<input type="checkbox"/>
selezione degli studenti	<input type="checkbox"/>
persone di prestigio internazionale	<input type="checkbox"/>
altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>

Per definire sottocategorie utili per l'analisi dei dati, le chiedo gentilmente di fornirmi le seguenti ultime informazioni. Come per le altre risposte, le assicuro che le informazioni saranno trattate in modo assolutamente confidenziale e che l'anonimato sarà rispettato.

<b>Sesso</b> <input type="checkbox"/> Uomo <input type="checkbox"/> Donna	<b>Nazione/regione di provenienza</b> <input type="checkbox"/> xxxxx <input type="checkbox"/> xxxxx <input type="checkbox"/> xxxxx <input type="checkbox"/> xxxxx <input type="checkbox"/> Altro _____	<b>È all'università dall'anno accademico:</b> <input type="checkbox"/> 1996-1997 <input type="checkbox"/> 1997-1998 <input type="checkbox"/> 1998-1999 <input type="checkbox"/> 1999-2000 <input type="checkbox"/> 2000-2001 <input type="checkbox"/> 2001-2002 <input type="checkbox"/> 2002-2003 <input type="checkbox"/> 2003-2004 <input type="checkbox"/> 2004-2005
<b>Età</b> <input type="checkbox"/> <20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61-70 <input type="checkbox"/> 71-80 <input type="checkbox"/> >80	<b>Lei è</b> <input type="checkbox"/> Studente bachelor <input type="checkbox"/> Studente master <input type="checkbox"/> Studente quadriennio <input type="checkbox"/> Docente a contratto (contatto annuale) <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Ricercatore/assistente <input type="checkbox"/> Collaboratrice logistica <input type="checkbox"/> Collaboratrice biblioteca <input type="checkbox"/> Collaboratrice segreteria <input type="checkbox"/> Collaboratore servizio informatico <input type="checkbox"/> Direzione amministrativa <input type="checkbox"/> Collaboratori servizi	<b>Se ha qualcosa da aggiungere, ulteriori considerazioni o commenti, usi lo spazio qui sotto.</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

*La ringrazio per aver partecipato all'inchiesta! L'indirizzo al quale spedire il questionario è :*

Laura Illia  
 Xxxx  
 Xxxx  
 xxxx