

a cura di  
Alessandro Spano e Marco Zurru

# **L'ingegnerizzazione dei processi per il miglioramento delle performance delle aziende pubbliche**

La pubblicazione è stata finanziata dalla Regione Autonoma della Sardegna,  
L.R. n. 7 del 7 agosto 2007.

## Indice

Introduzione ..... Pag. 7

### PARTE PRIMA

1. L'ingegnerizzazione e la reingegnerizzazione dei processi nelle aziende pubbliche di <i>Alessandro Spano</i> .....	» 13
1.1. Premessa .....	» 13
1.2. L'analisi dei processi e il valore pubblico .....	» 19
1.3. Il miglioramento e la reingegnerizzazione dei processi .....	» 20
1.4. Il Quality Function Deployment ed il Failure Modes and Effects Analysis nella pubblica amministrazione .....	» 21
Riferimenti bibliografici .....	» 23
2. Il disegno della ricerca di <i>Alessandro Spano</i> .....	» 27
2.1. Gli obiettivi del progetto di ricerca .....	» 27
2.2. Lo stato dell'arte .....	» 28
2.3. Un modello di riferimento comune .....	» 31
2.4. Le fasi del progetto .....	» 33
Riferimenti bibliografici .....	» 35

### PARTE SECONDA

3. La metodologia del QFD-FMEA di <i>Daniele Romano</i> e <i>Sebastiano Onnis</i> .....	» 39
3.1. Le basi teoriche del Total Quality Management (TQM) (di <i>Daniele Romano</i> ) .....	» 39
3.2. Le radici storico-culturali dell'odierno concetto di Qualità: una teoria che viene da lontano (di <i>Daniele Romano</i> ) .....	» 41
3.3. La metodologia Quality Function Deployment (di <i>Daniele Romano</i> ) .....	» 44
3.4. Metodologia Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) (di <i>Sebastiano Onnis</i> e <i>Daniele Romano</i> ) .....	» 49
3.5. Metodologia integrata QFD-FMEA per la re-ingegnerizzazione dei processi (di <i>Daniele Romano</i> ) .....	» 54
3.6. Un esempio di applicazione (di <i>Daniele Romano</i> ) .....	» 59
Riferimenti bibliografici .....	» 61

© Copyright 2013 by Maggioli S.p.A.

Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.

Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001: 2008

47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8

Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622595

www.maggioli.it/servizioclienti

e-mail: clienti.editore@maggioli.it

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

Finito di stampare nel mese di gennaio 2014  
dalla Litografia Titanlito S.p.A.  
Dogana (Repubblica di San Marino)

## PARTE TERZA

<b>4. Il supporto alla ricerca scientifica nelle università di Alberto Asquer</b> .....	Pag. 65
4.1. La ricerca scientifica nelle università: politiche pubbliche e strategia.....	» 65
4.2. L'organizzazione e la gestione del supporto alla ricerca scientifica.....	» 67
4.3. Il supporto alla ricerca scientifica nell'università di Cagliari.....	» 69
<i>Riferimenti bibliografici</i> .....	» 71
<b>5. Il contesto di riferimento di Alessandro Spano</b> .....	» 73
5.1. Premessa.....	» 73
5.2. L'Ateneo di Cagliari ed il settimo Programma Quadro per la ricerca e lo sviluppo tecnologico.....	» 76
5.3. Conclusioni.....	» 79
<i>Riferimenti bibliografici</i> .....	» 80
<b>6. La metodologia della ricerca di Benedetta Bellò, Alessandra Castoni e Marta Lixi</b> .....	» 81
6.1. Le interviste e il questionario somministrati ai docenti/ricercatori dell'Ateneo cagliaritano (di <i>Benedetta Bellò</i> ).....	» 81
6.2. Le interviste agli Atenei virtuosi (di <i>Alessandra Castoni</i> ).....	» 88
6.3. L'analisi del servizio di supporto alla ricerca internazionale dell'Ateneo di Cagliari tramite il QFD-FMEA (di <i>Marta Lixi</i> )... <i>Riferimenti bibliografici</i> .....	» 98 » 107
<b>7. Una proposta di reingegnerizzazione di Marta Lixi, Alessandra Castoni, Benedetta Bellò, Alessandro Spano, Alberto Asquer</b> .....	» 109
7.1. Il processo di ingegnerizzazione del servizio di supporto alla ricerca internazionale (di <i>Marta Lixi, Alessandra Castoni e Benedetta Bellò</i> ).....	» 109
7.2. Una proposta organizzativa della struttura di supporto (di <i>Alberto Asquer</i> ).....	» 114
7.3. La misurazione delle performance del processo e scenari di apprendimento futuri (di <i>Alessandro Spano</i> ).....	» 119
7.3.1. La misurazione della performance.....	» 119
7.3.2. Gli scenari di apprendimento futuri.....	» 120
<i>Riferimenti bibliografici</i> .....	» 122

## PARTE QUARTA

<b>8. L'organizzazione del lavoro degli asili nido pubblici come esito delle derive privatistiche di Marco Zurrù</b> .....	Pag. 127
8.1. Gli asili nido: un punto di vista critico.....	» 127
8.2. Il sistema pubblico dei nidi e la deriva privatistica nella città di Cagliari.....	» 132
8.3. Gli asili nido comunali: comunità di pratiche.....	» 138
8.4. Conclusioni.....	» 143
<i>Riferimenti bibliografici</i> .....	» 144
<b>9. L'approccio socio-psicologico nell'analisi organizzativa: connotazioni epistemologiche e metodologiche dentro uno scenario complesso di Barbara Barbieri</b> .....	» 147
9.1. Premessa.....	» 147
9.2. L'esplorazione qualitativa delle pratiche organizzative.....	» 149
9.3. Alcuni aspetti di natura metodologica.....	» 152
9.4. Gli strumenti utilizzati e la raccolta dei dati.....	» 153
9.5. Conclusioni.....	» 155
<i>Riferimenti bibliografici</i> .....	» 156
<b>10. L'Analisi del servizio nidi tramite il QFD-FMEA. Criticità e proposte di reingegnerizzazione di Antonello Podda</b> .....	» 159
10.1. Premessa.....	» 159
10.2. Il servizio nido.....	» 159
10.2.1. Il QFD 1. Massimizzare la soddisfazione dell'utente: l'incrocio tra bisogni ed elementi di qualità.....	» 161
10.2.2. Il QFD 2. Re-ingegnerizzare i processi: l'incrocio tra elementi di qualità e processi reali di offerta.....	» 164
10.2.3. I "modi di guasto" del servizio offerto.....	» 165
10.2.4. Le specificità di un servizio nido.....	» 171
10.3. L'attività ludico-didattica.....	» 171
10.3.1. I "modi di guasto" nei processi dell'attività ludico-didattica.....	» 175
10.4. I servizi per le famiglie.....	» 180
10.4.1. I "modi di guasto" nei processi relativi ai servizi per le famiglie.....	» 183
10.5. Le criticità nell'offerta dei nidi pubblici e proposte di reingegnerizzazione.....	» 189
<i>Riferimenti bibliografici</i> .....	» 195

## 11. L'ingegnerizzazione e la reingegnerizzazione dei processi nelle aziende pubbliche: opportunità e prospettive di Alessandro Spano e Marco Zurru

	Pag.
11.1. L'ingegnerizzazione e la reingegnerizzazione .....	197
11.2. Le tecniche e gli strumenti per l'analisi dei processi .....	» 198
11.3. I prerequisiti e il costo dell'analisi dei processi .....	» 200
11.4. Le implicazioni organizzative .....	» 202
11.5. Le analogie e le differenze tra i due casi di studio .....	» 203
11.6. Il valore aggiunto ed i limiti della ricerca .....	» 204

## Introduzione

Il tema affrontato nella ricerca i cui risultati sono riportati in questo lavoro, è la re-ingegnerizzazione dei processi nella pubblica amministrazione.

Il tema, di per sé, non è particolarmente innovativo, anche se l'utilizzo di un approccio basato sui processi non ha avuto grande diffusione nel settore pubblico italiano, al contrario di quanto avvenuto nel settore privato.

Ciò che attribuisce un profondo carattere di innovatività al progetto è il suo approccio multi-disciplinare per affrontare i problemi relativi al miglioramento della performance delle aziende pubbliche. In particolare, al progetto hanno partecipato ricercatori provenienti da diverse discipline, attribuendo ad esso un forte elemento distintivo ed innovativo, rappresentato proprio dalla visione sistemica tra economia aziendale, ingegneria, sociologia dell'organizzazione e psicologia del lavoro. Si tratta di discipline apparentemente molto distanti le une dalle altre, ma in realtà strettamente interconnesse e complementari tra di loro, in un approccio basato sui processi. Infatti, ciascuna di tali discipline concorre a definire un modello interpretativo applicabile alle aziende pubbliche. L'economia aziendale consente di sviluppare le analisi connesse alla dimensione economica dei processi decisionali e alla combinazione dei fattori produttivi; l'ingegneria gestionale fornisce i metodi e le tecniche per l'analisi e la progettazione dei processi finalizzati alla soddisfazione dei bisogni degli utenti finali e del personale; la sociologia dell'organizzazione analizza le possibili strutture organizzative e le loro conseguenze; infine, la psicologia del lavoro consente di valutare l'intervento del "fattore umano" nelle relazioni "interne" all'organizzazione e dei fattori "esterni" legati alla percezione di qualità degli *outcome*.

L'assunto di fondo di un tale approccio multidisciplinare è che l'innalzamento del livello di soddisfazione dei cittadini richiede l'analisi e la valutazione coordinata di diversi elementi e fattori:

- la riscrittura dei meccanismi di definizione della gerarchia degli obiettivi in sintonia con i criteri di integrazione organizzativa interna e di adattamento esterno;
- il miglioramento dei processi e dei metodi di ricerca, per conseguire risultati atti a consentire e favorire i processi di produzione da un lato e di monitoraggio e valutazione dall'altro;
- il miglioramento della ricaduta sui processi produttivi, grazie ai quali si realizzano i beni e i servizi erogati per soddisfare i bisogni individuali;
- il miglioramento dei processi per la gestione delle risorse umane, aspetto fondamentale in aziende, ad esempio, ad elevata intensità di lavoro (*labour intensive*).

Le attività si sono articolate su diversi livelli (gestione tecnica, economica, organizzativa, delle risorse umane), sfruttando i contributi metodologici che provengono dalle citate discipline.

## 9. L'approccio socio-psicologico nell'analisi organizzativa: connotazioni epistemologiche e metodologiche dentro uno scenario complesso

di *Barbara Barbieri*

### 9.1. Premessa

Il fondamentale cambiamento – in parte implicito nei recenti sviluppi scientifici – nel modo di guardare la realtà si può esprimere attraverso un passaggio in termini linguistici, dalla spiegazione alla comprensione. L'etimologia della parola spiegazione fa riferimento a qualcosa che prima era complicato, piegato, disordinato, accartocciato e che si vuole spiegare, privare delle pieghe (Munari, 2002).

Ciò che è complicato, una volta spiegato, diviene semplice. Ciò che è complesso, invece, non può venir ricondotto a elementi semplici senza che si perda, senza rimedio, qualcosa di essenziale.

La parola "complesso" fa infatti riferimento all'intraccio, al tessuto (Morin, 1977) che, pur essendo costituito da parti, possiede caratteristiche che le singole parti non hanno e che solo in parte possono essere spiegate disfacendo la stoffa, riconducendola cioè a quegli elementi semplici, fili, trama, ordito, che la compongono. In seguito a questa operazione viene a mancare l'essere insieme, viene a mancare l'interazione meccanica reciproca che dà origine alla mano, l'interazione combinata con la luce che crea la tessitura (Munari, 1968). Le caratteristiche citate sono intermedie tra quelle rilevabili tramite un'osservazione macroscopica, che riduce il tessuto a una superficie continua ed omogenea, e quelle proprie di un'osservazione microscopica, che del tessuto evidenzia i fili, o addirittura si spinge fino ad esaminare la struttura dei fili (Zanarini, 1990).

Quest'ultima osservazione ci è utile in quanto mostra in modo efficace come l'uso di una scala spaziale per l'analisi e la descrizione dei fenomeni, determini criticamente ciò che si vede e ciò che non si vede. Essa ci mette inoltre in guardia relativamente al fatto che la ricerca sistematica di una spiegazione attraverso la riduzione ad elementi più semplici, possa risultare riduttiva. Vincolando la scelta dell'ottica di analisi, si predetermina non tanto quello che si vedrà ma piuttosto quello che non si vedrà, quello che sfuggerà all'attenzione (*ibidem*).

Anche l'organizzazione, come ogni altra realtà oggetto di indagine scientifica, ci appare dunque come un mistero che presenta molteplici ed inaspettate "finestre di comprensibilità". Espressione metaforica quest'ultima, coniata da Zanarini (1990), per confermare la possibilità trasversale alla comune esperienza scientifica, di costruire sistemi di conoscenze relativamente coerenti una volta scelto un particolare livello di analisi, un particolare punto di vista. Tale espres-

sione fa riferimento alla più generale adozione di specifici punti di vista attraverso i quali conoscere il mondo, e quindi alla centralità dell'osservatore ed alla sua inseparabilità dalla costruzione che egli elabora.

Abbracciare il mondo organizzativo dei Nidi, così come abbiamo provato a fare nella nostra esperienza di ricerca, non si è configurato come un ragionamento lineare, ma è diventato anche un'emozione, un progetto, una sfida.

Sostenere, secondo i canoni della teoria della complessità, che il mondo in senso lato e quello organizzativo in senso stretto sono per natura irriducibilmente complessi, e che quindi per capire veramente come funzionano è necessario rispettarne la complessità intrinseca, costituisce chiaramente una sfida a tutta quella tradizione di pensiero che ha considerato e considera ancora il mondo organizzativo costituito da elementi semplici, atomici, che si comportano in modo ordinato e prevedibile e che considera la frammentazione e la semplificazione l'unica metodologia valida per conoscerlo.

All'inizio di questo viaggio esplorativo nel mondo organizzativo dei Nidi, ci siamo più volte interrogati su quale sguardo scientifico adottare per meglio comprendere i nostri oggetti/oggetti di indagine. Ci siamo quindi chiesti quale fossero gli oggetti/oggetti della nostra conoscenza, quali fossero le loro peculiarità caratterizzanti, quale *methodos*, quale cammino, quale percorso fosse più utile per meglio comprenderli.

Ci siamo chiesti in fondo quale fosse l'opzione metodologica più funzionale per riflettere sui processi di costruzione della conoscenza e di valorizzazione della dimensione affettiva della conoscenza stessa in questi peculiari contesti organizzativi, e quali processi, quali logiche di azione li caratterizzassero.

Per meglio "comprendere" abbiamo deciso di rinunciare inizialmente a posizioni "forti" proprie della scienza classica. Rinuncia che non si pone come confutazione forte, che non esclude un riduzionismo operativo che cerchi cioè di trovare leggi generali ogni volta che questo è possibile, e che lascia la porta aperta alla sconfirma ed al confronto intersoggettivo. Ma ci è sembrato più funzionale, soprattutto nella prima fase della ricerca, adottare una posizione "debole" (Zanarini, 1990), propria della metodologia qualitativa, nello specifico più vicina ad un approccio "Grounded Theory" (Glaser&Stauss, 1967) in cui lo sviluppo di una teoria diviene inscindibile da un'ermeneutica della teoria stessa, nel senso di un'analisi del rapporto con il sapere che tale teoria esprime e dei processi di costruzione di significati che la animano. Coscienti che non esista un'ortodossia a cui conformarsi, riteniamo però necessario che il ricercatore operi delle scelte consapevoli e che si sforzi di tenere una forte coerenza tra le teorie a cui fa riferimento e le metodologie che adotta. D'altra parte, ci sembra opportuno sottolineare, l'importanza di comprendere prima i contesti organizzativi in cui si entra, dando voce agli attori che insieme costituiscono significati, attribuiscono valore al loro fare quotidiano, e poi spiegare attraverso metodi più consoni alle scienze pure, i processi organizzativi che caratterizzano quello specifico contesto.

In altre parole, il problema è tenere presente che il processo di costruzione di conoscenza nella ricerca sociale avviene nel contesto di una relazione tra ricercatori e attori sociali interessati. In questa relazione, più che uno "svelamento"

di una conoscenza che esiste *a priori* e indipendentemente dal ricercatore o dal soggetto, avviene una costruzione progressiva di spiegazioni e significazioni redate dai ricercatori, "tradotte" sulla base di spiegazioni e significazioni costruite e comunicate dai soggetti (Garfinkel, Wieder, 1992; Gherardi, 2006).

Far posto alla dimensione relazionale nella ricerca non comporta necessariamente una sorta di soggettivizzazione universale del conoscere (Melucci, 1998). Può essere al contrario strumento di ridefinizione del paradigma scientifico che dovrà rendere in qualche modo trattabili aspetti dell'esperienza umana rimossi dal campo della ricerca a causa di una nozione ristretta di razionalità come quella moderna.

Ciò significa portare il discorso sulla conoscenza socio-psicologica fuori dalla metafora della rappresentazione, vuol dire abbandonare l'idea che l'osservatore possa, rimanendo qui, mantenere il controllo su ciò che accade altrove (Latour, 1988). Nel caso della ricerca "psicosociale" o socio-psicologica, tale prospettiva si traduce nella credenza di poter descrivere i fenomeni organizzativi come essi sono realmente e di poterli spiegare, ovvero di poterne svelare la struttura che giace nascosta sotto l'umore caotico della nostra umanità (Neresini, 1998, p. 68). La metafora della rappresentazione significa sostenere la possibilità di osservare i fenomeni sociali dentro le organizzazioni senza contaminarli pur tuttavia penetrando nella loro più intima essenza.

L'adozione di una metodologia, come l'identificazione di un dato problema di ricerca anziché di un altro, la scelta di un ambiente su cui lavorare, la definizione del rapporto con gli oggetti/oggetti della ricerca, la scelta degli strumenti da utilizzare nell'indagine, non sono semplici problemi di natura tecnica ma sono prima di tutto problemi teorici.

Riteniamo pertanto opportuno soffermarci in modo più puntuale sui motivi squisitamente teorici e pratici che ci hanno indotto ad adottare una metodologia qualitativa per esplorare le pratiche lavorative presenti nei Nidi pubblici del Comune di Cagliari, per poter ri-costruire insieme agli attori organizzativi, a vari livelli coinvolti, i principali processi che caratterizzano la vita di questi contesti organizzativi.

## 9.2. L'esplorazione qualitativa delle pratiche organizzative

In sintonia con le variazioni del clima socioculturale degli ultimi trent'anni, si sono affermati nuovi orientamenti nella ricerca sociale caratterizzati per un verso da una comune riflessione critica nei confronti della ricerca quantitativa, per un altro verso da una notevole varietà di opzioni teoriche a sostegno della ricerca qualitativa (Bosio, 2000). La critica concerne i limiti di applicazione del paradigma positivista in ambito sociale e le pretese di obiettività dei metodi quantitativi (Cicourel, 1964).

La scelta di utilizzare una metodologia di ricerca di tipo qualitativo, in prima istanza, è derivata dal fatto che essenzialmente la ricerca non si è concentrata

tanto sulla conoscenza dei comportamenti degli attori organizzativi, ma piuttosto sull'esplorazione dei significati che essi attribuiscono alle pratiche di vita quotidiana (Mead, 1934; Schütz, 1971; Conein, Jacopin, 1994).

Le ipotesi concettuali della ricerca erano infatti legate da un lato, alla necessità di cogliere caratteristiche ed aspetti distintivi del peculiare processo di costruzione delle pratiche lavorative e organizzative, che definissero i processi in uso di erogazione di un servizio (in termini di obiettivi, valutazione del servizio e miglioramento del medesimo, relative ricadute sui processi), dall'altro all'esplorazione delle concrete conoscenze situate e locali nel cui ambito si colloca e si esprime concretamente la *mission* e trovano quotidiana accoglienza e strutturazione le nuove prospettive strategiche di miglioramento.

In tal senso la problematicità delle organizzazioni per l'infanzia studiate è stata individuata sia nella loro "connessione lasca" (Weick, 1976; 1997) con la Direzione Amministrativa che costruisce la gerarchia delle possibilità di accesso per l'utenza (ed è controparte nelle relazioni industriali, delle operatrici), sia come "comunità di pratiche", ovvero aggregazioni informali definite non solo dai suoi partecipanti ma soprattutto dal modo in cui questi agiscono e interpretano gli eventi (Wenger, 1998; Zucchermaglio, 2002). Com'è noto, la comunità di pratica è "una rete di relazioni tra persone, attività e ambiente circostante, in continua comunicazione e incontro con altre comunità. Le relazioni sono costruite attorno alle attività, e le attività prendono forma attraverso interazioni sociali, cosicché specifiche competenze ed esperienze diventano parte dell'individuo e si stabilizzano all'interno della comunità stessa" (Bruni, Gherardi, 2007). Questa connessione lasca e intermitente tra Direzione Amministrativa e Nidi ha determinato la necessità per questi ultimi, di spostare la propria attenzione dal risultato organizzativo al presidio delle pratiche di lavoro, ingenerando l'insorgenza di una comunità di pratica spontanea. Il problema a questo punto è legato al mancato riconoscimento e legittimazione della rilevanza organizzativa che la comunità ha assunto per diversi motivi.

Da questa prospettiva emerge con forza l'idea di un'esistente distanza tra la struttura formale dell'organizzazione nella sua complessità e le sue reali attività di lavoro nel contesto quotidiano; distanza questa, che in ultima analisi si può far risalire al fatto che le organizzazioni riflettono strutturalmente la realtà socialmente costruita.

A partire da queste considerazioni, le ipotesi concettuali proposte hanno avuto carattere generale e teorico: piuttosto che verso una loro verifica, come già accennato, ci si è mossi nella direzione di una loro "esplorazione". In altri termini, esse, generate attraverso un approccio di tipo abduktivo (Pierce, 1978), hanno formato la guida concettuale dell'impianto di ricerca e hanno voluto mantenere il loro carattere "scoperto", pur senza avere pretesa di verifica.

La teoria, in quest'ottica, piuttosto che essere indotta semplicemente dalla realtà e dalla sua percezione immediata, così come vorrebbe un approccio induttivo puro, si è articolata e si è costruita all'interno di un lavoro di bricolage di ricerca, che ha proceduto con la consapevolezza dell'orientamento postmoderno con cui ci si pone di fronte alla relazione tra realtà e ricerca. Il costruzionismo,

matrice teorico-epistemologica entro cui tale orientamento si colloca e a cui noi abbiamo fatto riferimento, implica infatti di accettare e di essere consapevoli che la ricerca concorre a produrre la realtà, de-costruendola e ri-costruendola (Hughes, 1958).

Alla luce di questi assunti, sono stati identificati i soggetti di studio, i dispositivi di indagine, nonché gli strumenti di raccolta e di analisi dei dati.

La ricerca si è sviluppata secondo alcune fasi caratterizzanti la costruzione di progetti di ricerca di tipo qualitativo, avvalendosi di strumenti di raccolta di "informazioni" sul campo.

Per ottenere le informazioni utili alla costruzione dei vari passaggi della ricerca sono state realizzate, in primo luogo, sette interviste narrative a testimoni privilegiati: quattro ai dirigenti e funzionari del Comune (la funzionaria Responsabile degli Asili Nido del Servizio Politiche Sociali e il suo staff: responsabile iscrizioni, responsabile personale, responsabile amministrativa e responsabile finanziaria) e le tre coordinatrici degli asili pubblici. Le interviste ci hanno consentito di comprendere l'evoluzione della gestione dei Nidi nel contesto locale e l'attuale situazione organizzativo/amministrativa che caratterizza il Comune di Cagliari, e di far emergere luci e ombre del servizio offerto.

A seguito si sono svolti una serie *focus group* con l'équipe delle educatrici degli Asili pubblici, al fine di introdurci nel contesto e superare le perplessità e le rimostranze derivanti dalla peculiare situazione di "destrutturazione del servizio pubblico" che stanno vivendo gli Asili e di cui parleremo nei prossimi paragrafi.

Questi due passaggi ci hanno permesso di comprendere gli aspetti peculiari della natura organizzativa degli Asili e i principali processi che caratterizzano queste organizzazioni.

A seguito degli incontri conoscitivi si sono svolti due *focus group* con le équipe delle educatrici, che ci hanno permesso di scandagliare a fondo il funzionamento di quelli che abbiamo definito "i processi" che compongono l'offerta del "servizio", su cui torneremo nei paragrafi dedicati.

L'ultima fase ha visto coinvolti gli utenti esterni del servizio, ovvero i genitori dei bambini che usufruiscono dei Nidi pubblici. Attraverso un questionario costruito *ad hoc* abbiamo indagato quali bisogni fossero ritenuti fondamentali dalla cittadinanza per definire la qualità del servizio Nidi, e quanto i servizi offerti rispondessero ai bisogni emersi. È seguito un *focus group* con gli stessi genitori, che ci è stato utile per approfondire alcuni aspetti importanti nella definizione dei bisogni stessi.

A questo punto della ricerca abbiamo ritenuto utile sperimentare una metodologia (QFD-FMEA) tipica delle scienze forti, che ci permettesse di effettuare un'analisi dettagliata e trasversale a tutti i livelli organizzativi, che ci consentisse di mettere in evidenza le criticità, che ci portasse a ragionare, in modo approfondito, sugli effetti che tali criticità hanno sul soddisfacimento dei bisogni dell'utenza e ad evidenziarne le cause (Podda, 2013).

Gli strumenti oggi in voga per la valutazione dei servizi (servizi alla persona, ma anche servizi connessi alla pubblica amministrazione) sono ben lontani da questo livello di analisi approfondita. Se si parla specificatamente di Asili Nido il

conosciuto ASEI (Autovalutazione dei servizi educativi per l'infanzia, nato a sua volta dal QUAFE) (Darder, Mestres, 2007) è sicuramente un ottimo strumento auto valutativo ma, a nostro avviso, gli aspetti sociali ed organizzativi sono analizzati soprattutto in chiave quantitativa, pertanto consente un'analisi precisa sulla strutturazione del servizio ma un'analisi superficiale dei processi intrinseci ai servizi.

Ulteriore punto di forza di questa metodologia è il coinvolgimento attivo di tutto il personale (ossia gli utenti interni del servizio) che opera a diretto contatto con i cittadini (gli utenti esterni). Questo comporta un'ulteriore valorizzazione delle loro esperienze e competenze, la revisione condivisa dei processi di lavoro, l'individuazione delle criticità e l'individuazione delle possibili modalità di implementazione delle azioni di miglioramento. Porta, detto in altri termini, a un'analisi organizzativa importante e approfondita, che consente una scansione approfondita del funzionamento organizzativo e dei processi sottostanti in un'ottica di re-ingegnerizzazione laddove emergano le criticità.

Essere in grado di rilevare le criticità di funzionamento di un servizio significa, in primo luogo, avere padronanza delle principali dinamiche di funzionamento di esso. Quando si tratta di servizi *classici*, anche se complessi dal punto di vista organizzativo, l'analisi effettuata attraverso strumenti di tipo ingegneristico può essere sufficiente per cogliere gli aspetti più importanti del funzionamento e le relative criticità su cui poter intervenire (ad esempio il funzionamento dell'ufficio anagrafe del Comune, oppure della sede del servizio postale). Se invece si tratta di servizi che, per loro natura, implicano aspetti importanti per "la vita" delle persone – in questo caso dei bambini, e delle loro famiglie – come la sicurezza alimentare, la sicurezza e il benessere fisico e psicologico, la socializzazione primaria, la possibilità di rilevare patologie e/o disturbi, diventa necessario approfondire un ampio spettro di argomenti anche molto differenti tra loro. Nel nostro caso è risultato fondamentale, prima di spiegare attraverso la metodologia *hard* del QFD-FMEA il funzionamento dell'organizzazione, esplorare e comprendere tutte quelle variabili definite *soft* legate agli aspetti relazionali, culturali e organizzativi che caratterizzano i Nidi del Comune.

### 9.3. Alcuni aspetti di natura metodologica

La ricerca scientifica in ambito organizzativo non ha tanto, secondo il nostro approccio, lo scopo di scoprire la "verità" quanto di contribuire al dialogo, dialogo che conduce alla creazione di una conoscenza comune e a nuove modalità condivise di pensiero e di azione; in secondo luogo deve risultare "utile", utile per le persone all'interno di uno specifico contesto e di una specifica comunità (Kaneklin, 2005). Deve aiutare le persone a comprendere meglio il mondo in cui vivono per funzionare meglio in quel mondo. Infine ha l'importante ruolo di aprire (in senso sociale) il confronto e creare un forum di discussione più esteso possibile. In tal senso, per noi, la teoria assume la funzione di "conoscenza ge-

*nerativa*", ovvero conoscenza che produce idee nuove e crea alternative (Rorty, 1986; Morin, 1989; Gargani, 1993).

La messa in discussione della visione tradizionale delle scienze sociali e della ricerca scientifica e la nuova posizione assunta dalla teoria di riferimento adottata, secondo cui ogni idea e ogni teoria è una costruzione contestuale, ci porta alla doverosa necessità di sottolineare che il ricercatore/studioso è chiamato a muoversi contemporaneamente attraverso varie costruzioni di realtà e dovrà avere "più menti" che gli consentano di creare lo spazio per ospitare modalità diverse di pensiero, ed in questo senso, essere agente/strumento di cambiamento organizzativo, se non altro utilizzare processi di produzione di conoscenza come leva strategica di un possibile cambiamento (Bostio, 2000).

In tale prospettiva studiare realtà organizzative, intervenire in esse, generare conoscenze e cambiamenti significa avvicinarsi a contesti di azione caratterizzati da unicità, ambiguità, imprevedibilità, provvisoriété e misurarsi con un sapere pratico di tipo riflessivo, narrativo, orientato al futuro e contestuale, depositato nelle conoscenze implicite e in azione dei soggetti (Gargani, 1994; Weick, 1997). Accettare questo punto di vista nella ricerca facilita la negoziazione tra diverse prospettive e autorizza ad assumere uno "stile bricolage", un pensiero morbido che consente connessioni ravvicinate con gli oggetti studiati.

### 9.4. Gli strumenti utilizzati e la raccolta dei dati

Ci sembra utile ribadire che la ricerca ha previsto due momenti di raccolta dei dati, il primo, propedeutico al secondo, ci ha consentito di esplorare il contesto organizzativo con alcuni strumenti tipici della ricerca qualitativa di ambito socio-psicologico: le interviste narrative, i focus group, e il questionario semi-strutturato. La scelta di utilizzare una metodologia di ricerca di tipo qualitativo nella prima fase, è derivata dal fatto che essenzialmente la ricerca non si è concentrata tanto sulla conoscenza dei comportamenti degli attori organizzati, ma piuttosto sull'esplorazione dei significati che essi attribuiscono alle pratiche di vita quotidiana concernente i Nidi.

Mentre il secondo momento ha riguardato l'utilizzo della metodologia QFD-FMEA, tipica della ricerca quantitativa, al fine di individuare le criticità del servizio studiato e ipotizzare la reingegnerizzazione dei processi chiave. Si è infine reso necessario ritornare a strumenti di tipo qualitativo per approfondire due processi particolarmente complessi offerti dal Servizio Nidi. La complessità dell'organizzazione dei Nidi ha sollecitato una regolazione metodologica costante, attenta a legittimare e coniugare combinazioni di approcci quantitativi e qualitativi.

Di seguito una breve spiegazione degli strumenti utilizzati nelle due fasi. *L'intervista narrativa* (Atkinson, 2002), è uno strumento che consente di far emergere dai racconti l'esperienza di vita professionale dei soggetti e i presupposti impliciti che hanno guidato l'intraccio delle azioni ed esperienze individuali con la produzione di conoscenze situate a partire dall'implementazione di pro-



cessi e momenti di condivisione delle conoscenze prodotte. Gli intervistati hanno rievocato in forma di storie, episodi ed eventi paradigmatici della loro esperienza lavorativa. Attraverso i racconti è stato possibile indagare come le persone hanno ricostruito il senso del processo che li ha coinvolti, negoziando una costruzione condivisa della realtà con gli altri attori, come premessa per orientare l'azione.

Nel caso delle interviste con le coordinatrici dei Nidi, i racconti ci hanno permesso di indagare come gli attori organizzativi hanno gestito la vita dei Nidi stessi in un contesto in continuo cambiamento e in assenza di una missione e visione strategica chiara e condivisa con gli altri attori organizzativi coinvolti. Nel caso delle interviste con le funzionarie i racconti ci hanno consentito di comprendere l'evoluzione della gestione dei Nidi nel contesto locale e l'attuale situazione organizzativa e amministrativa che caratterizza il comune di Cagliari. A cosa possono servire le storie? A collocare l'esperienza individuale, sempre alla ricerca di un senso, in un contesto dotato di significato, ovvero a permettere l'inferenza tra singolo accadimento e suoi possibili effetti, cioè a rintracciare la possibile relazione esistente tra la singola azione che il soggetto compie e il sistema di credenze e valori che struttura (narrativamente) la cultura di quella organizzazione, e dunque le prescrizioni che riguardano i comportamenti.

La ricerca di un modo di produrre sapere nelle e sulle organizzazioni adatto al nostro tempo può portare dunque all'adozione di un approccio narrativo (Czarniawska, 2000) in quanto presta attenzione alle forme in cui il sapere è distribuito e agli effetti che questo produce nel momento in cui viene restituito alla comunità.

Le storie rappresentano la forma privilegiata dell'espressione di sé che ciascuno di noi utilizza (Gherardi, Lippi, 2000) per condividere significati all'interno di un gruppo.

Il *focus group* è una metodologia ideata negli anni '40 dai sociologi americani Levin e Merton, utilizzata nella ricerca qualitativa per favorire la discussione e il confronto di gruppo attorno ad una tematica, ad un problema che interessa direttamente le persone che prendono parte alla discussione. La stessa denominazione "Focus Group" indica la centratura che il gruppo si dà intorno ad un problema che ha una certa rilevanza per quello specifico gruppo. Questa metodologia è utilizzata con gruppi di persone che condividono, anche solo temporaneamente, una certa situazione o condizione.

Nella nostra ricerca i focus con le educatrici ci hanno permesso di discutere del funzionamento organizzativo *tout court*, dei vari processi che compongono il servizio, delle prassi lavorative consolidate e delle criticità che si trovano ad affrontare nell'offrire tali servizi all'utenza.

Dai *focus group* e dall'analisi pregressa della letteratura esistente sul tema dei Nidi sono emersi sette processi chiave che costituiscono il servizio nel suo insieme: i servizi per le famiglie, l'attività ludico-didattica, l'organizzazione del personale, la gestione delle risorse, l'organizzazione degli spazi, i servizi di cura primaria, i servizi aggiuntivi.

È seguita l'analisi del servizio Nidi (costituito dai sette processi di cui sopra) attraverso la metodologia QFD-FMEA, con cui abbiamo potuto costruire una

mappa complessiva dell'offerta del servizio. I risultati di questa analisi hanno stimolato la necessità di approfondire ulteriormente due processi tramite lo strumento del *focus group*. Si tratta di due processi che, per la loro natura complessa, sono risultati particolarmente interessanti e caratterizzati in misura maggiore da aspetti relazionali di natura socio-psicologica: l'attività ludico-didattica e i servizi alle famiglie.

Il *focus group* ci ha consentito, durante lo sviluppo della discussione, di rielaborare efficacemente le azioni dei due processi, di gestire la grande quantità di informazioni emerse, e di ricostruire, nel dettaglio, le singole fasi che animano i suddetti processi. Non in ordine cronologico rispetto ai punti precedenti, ma parallelamente, al fine di fare emergere i più importanti bisogni sociali soddisfatti dal servizio e la qualità del servizio stesso, abbiamo utilizzato un questionario semi-strutturato destinato agli utenti esterni, i genitori. Anche in questo caso, per approfondire alcune tematiche specifiche legate ai bisogni espressi, è stato predisposto un *focus group* tematico con gli stessi utenti. In seguito, l'analisi dei dati effettuata sul questionario e sul focus ci ha consentito di strutturare il QFD-FMEA.

## 9.5. Conclusioni

A partire dal tipo di percorso offerto dagli strumenti, è stata posta particolare attenzione ai diversi possibili livelli di interpretazione e di costruzione che il ricercatore deve assumere come plausibili elementi di un "gioco ermeneutico" di scoperta del contesto. Quando parliamo di diversi livelli di interpretazione, ci riferiamo alle differenti strategie di pensiero attraverso cui viene organizzato il mondo organizzativo e la sua rappresentazione dagli attori coinvolti: ovvero ci riferiamo ai percorsi di induzione, deduzione e abduzione utilizzati nella costruzione di teorie.

Il ragionamento fondamentale e la vera inferenza essenziale non è stata per noi né quella induttiva né quella deduttiva, è stata invece quella che Peirce (1978) chiama *abduzione*, cioè la capacità di formulare delle ipotesi plausibili, la capacità di avanzare delle istanze probabili, ovvero quel processo in base al quale si procede in modo che si va non dal presente alle conseguenze, come nella induzione, ma anzi si va dall'antecedente alle conseguenze. L'abduzione, la probabilità del ragionamento probabile, procede supponendo uno stato di cose antecedente non osservabile che spiega uno stato di cose presente e osservabile. Questo approccio ha caratterizzato tutta la prima fase di raccolta dei dati.

Dunque, un viaggio nel tempo, passato e presente, che ha utilizzato il linguaggio come strumento evocativo, la narrazione come mezzo di traslazione per fare esprimere la conoscenza riferita all'azione, alle prassi lavorative del nostro contesto oggetto di studio (Czarniawska, 2000; Kunda, 2000).

La seconda fase ha visto l'impiego di strumenti di analisi organizzativa che possiamo definire "hard", che ci consentissero di scomporre e mappare l'orga-

nizzazione nei suoi processi vitali, e di evidenziarne punti di forza e criticità, in un'ottica di ridisegno e possibile sviluppo di processi virtuosi orientati all'erogazione di servizi di qualità.

La sfida è stata quella di traslare uno strumento progettato per l'analisi di processi industriali per analizzare processi di un servizio dove le "unità elementari" non sono oggetti semplici (come bulloni o valvole) ma azioni sociali, e dove il destinatario, da cliente che compra il prodotto (ad esempio un'auto), diventa un "utente" a cui viene direttamente "somministrato" il servizio. Un rischio importante, che abbiamo direttamente riscontrato e a cui si può andare incontro, sta nel momento della definizione dei bisogni dell'utenza: per essere capaci di leggerli in maniera chiara bisogna spogliarsi di qualsiasi occhiale critico e valutativo personale, e non sempre è facile (Podda, 2013).

### Riferimenti bibliografici

- ATKINSON, R., *L'intervista narrativa*, Raffaello Cortina, Milano, 2002.
- BOSIO A.C., *Gli sviluppi della ricerca sociale qualitativa e le condizioni di campo dell'intervista*, in Trentini G., *Oltre l'intervista. Il colloquio nei contesti sociali*, ISEDI, Torino, 2000.
- BRUNI, A., GHERARDI S., *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- CICOUREL A.V., *Method and Measurement in Sociology*, The Free Press, New York, 1964.
- CONEIN B., JACOPIN E., *Action située et cognition: le savoir en place*, in *Sociologie du travail*, n. 4, 1994, pp. 475-500.
- CZARNIAWSKA B., *Narrare l'organizzazione*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.
- DARDER P., MESTRES J., ASEI, *Autovalutazione dei servizi educativi per l'infanzia*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- GARFINKEL H., WIEDER D.L., *Two incommensurable, asymmetrically alternative technologies of social analysis*, in WATSON G., SELLER R.M. (edited by), *Text in context: Contributions to ethnomethodology*, Sage, Newbury Park, California, 1992, pp.175-206.
- GARGANI A.G., *Stili di analisi*, Feltrinelli, Milano, 1993.
- GARGANI A.G., *L'organizzazione condivisa*, Guerini e Associati, Milano, 1994.
- GHERARDI S., LIPPI A., *Tradurre le riforme in pratica. Le strategie della traslazione*, Raffaello Cortina, Milano, 2000.
- GHERARDI S., *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*, Blackwell, Oxford, 2006.
- GLASER B.G., STRAUSS A., *The discovery of grounded theory*, Aldine, Chicago, 1967.
- KANEKLIN C., *La ricerca come lavoro "sociale"*, in BRUNO A., KANEKLIN C., SCARATTI G. (a cura di), *I processi di generazione delle conoscenze nei contesti organizzativi e di lavoro*, Vita e Pensiero, Milano, 2005.
- KUNDA G., *L'ingegneria della cultura*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.
- LATOUR B., *The politics of Explanation: an Alternative*, in Woolgar S. (edited by), *Knowledge and Reflexivity*, Sage, London; trad. it.: *La politica della spiegazione: un'alternativa*, in NERESINI F. (a cura di), *Interpretazione e ricerca sociologica*, Quattroventi, Urbino, 1988.
- HUGHES E.C., *Men in their Work*, The Free Press, Glencoe, 1958.
- MEAD G.H., *Mente, sé e società*, Giunti, Firenze, 1966.

- MELUCCI A., *Verso una sociologia riflessiva*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- MORIN E., *La méthode. I. La Nature de la Nature*, Seuil, Paris, 1977.
- MORIN E., *Le vie della complessità*, in Bocchi G., CERUTI M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1985.
- MUNARI B., *Design e comunicazione visiva*, Laterza, Bari, 1968.
- MUNARI A., *Il sapere ritrovato - Conoscenza, apprendimento, formazione*, Guerini Reprint, Milano, 2002.
- NERESINI F., *Ricerca qualitativa e simulazione*, in MELUCCI A., *Verso una sociologia riflessiva*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- PERCE C.S., *Collected Papers*, Ed. Charles Hartshorne, Cambridge, Mass.: The Belnap Press of Harvard University Press, (v. 5 e 6), 1978.
- PODDA A., *Bisogni sociali e impegno pubblico: un caso di studio del welfare locale in Sardegna*, in *Riorganizzare: l'economia, la società. Scritti in onore di Francesco Paolo Cerase*, in CASULA C. (a cura di), Carocci, Roma, 2013.
- RICOLFI L., (a cura di), *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, 1997.
- SCHÜTZ A., *Saggi sociologici*, Utet, Torino, 1979.
- SILVERMAN D., *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, 2002.
- WEICK K., *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, Issue 1, March 1976, pp. 1-19.
- WEICK K., *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina, Milano, 1997.
- WENGER E., *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
- ZANARINI G., *Diario di viaggio - Auto organizzazione e livelli di realtà*, Guerini e Associati, Milano, 1990.
- ZUCCHERMAGLIO C., *Vygotskij in azienda*, Carocci, Roma, 2002.