



Metodi di ricerca nel comportamento organizzativo

C

Come futuri manager, probabilmente vi capiterà di partecipare all'elaborazione e all'implementazione di programmi mirati alla risoluzione di problemi gestionali. Potreste inoltre dover valutare le raccomandazioni derivanti da ricerche condotte all'interno dell'azienda, o giudicare la validità di proposte di consulenza manageriale. Sono compiti che potrebbero implicare la lettura e la valutazione dei risultati di ricerche pubblicate sotto forma di articoli in riviste scientifiche e di settore.

I manager dovrebbero quindi possedere una conoscenza di base del processo di ricerca, conoscenza che potrebbe inoltre facilitare la valutazione critica delle informazioni che ogni giorno riviste, quotidiani ed emittenti televisive presentano, traendole da ricerche. Questo suggerimento acquista maggiore rilevanza se considerato alla luce dei risultati di due studi recenti. Il primo era una indagine nazionale che valutava quanto gli americani ritenessero affidabili i risultati di sondaggi proposti dalle tv o dai giornali. Ne è emerso che il 33% degli adulti credeva a ciò che leggeva o sentiva, mentre il 44% non riteneva attendibili tali fonti¹. Il secondo studio, condotto dalla National Science Foundation, ha rilevato che la maggior parte delle persone non sa distinguere uno studio scientifico accurato da uno impreciso². Prendiamo un caso specifico: è giusto o meno allacciare le cinture di sicurezza nel sedile posteriore dell'auto? Ecco le conclusioni dello studio condotto dal National Transportation Safety Board "In caso di scontro frontale, le cinture di sicurezza dei sedili posteriori, anziché proteggere gli occupanti del mezzo, possono causare danni gravi agli organi interni, talvolta con esiti fatali"³. Quindi le cinture di sicurezza posteriori sono pericolose? Per rispondere correttamente alla domanda posta, sarebbe necessario conoscere più nei dettagli le modalità della ricerca e i risultati di altri studi simili. Prima di entrare nel merito di queste informazioni, si svilupperanno le basi necessarie alla comprensione del processo di ricerca.

Il processo di ricerca

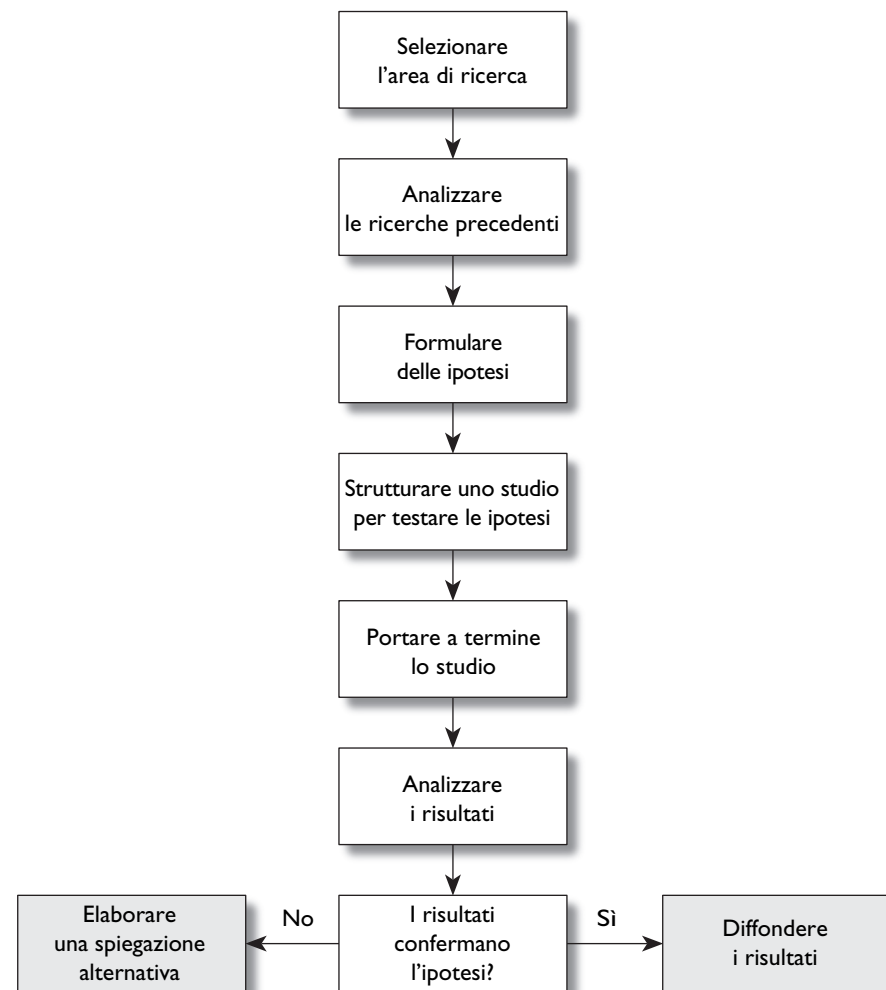
La ricerca sul comportamento organizzativo si basa sul *metodo scientifico*, che consta di un processo formale, che utilizza dati raccolti in modo sistematico per testare delle ipotesi o per spiegare dei fenomeni naturali. Per capire meglio come valutare tale pro-

cesso, analizzeremo un modello di ricerca, andremo a vedere come i ricercatori misurano le variabili rilevanti a livello organizzativo, evidenzieremo tre modi per valutare i metodi di ricerca e delineremo uno schema di valutazione delle conclusioni della ricerca stessa. Vedremo anche come si legge un articolo scientifico, e infine, torneremo sullo studio citato per valutarne le conclusioni sulla base di quanto appreso in questo modulo di approfondimento.

Un modello del processo di ricerca

La figura C-1 rappresenta un diagramma di flusso del processo di ricerca. La ricerca organizzativa serve a risolvere dei problemi che possono essere di interesse corrente per l'organizzazione, ad esempio l'assenteismo o bassi livelli di motivazione, oppure possono derivare da ricerche pubblicate. In entrambi i casi, per identificare con accuratezza e tentare di risolvere il problema, è necessario avere una buona dimestichezza con gli studi che si sono occupati in precedenza dell'argomento. Tale dimestichezza

Figura C-1
Modello del processo di ricerca
Fonte: V R Boehm, "Research in the 'Real World': A Conceptual Model," *Personnel Psychology*, Autumn 1980, p. 496. Riprodotto su autorizzazione.





contribuisce a creare una conoscenza di fondo e a dare la consapevolezza necessaria a formulare ipotesi di risoluzione del problema. Gli studenti che hanno scritto tesi di ricerca sanno bene di cosa stiamo parlando: è la cosiddetta ricerca *secondaria*.

Ecco l'opinione di un autorevole ricercatore: “*un'ipotesi* è la descrizione di una congettura circa l'esistenza di una relazione tra due o più variabili. Le ipotesi sono sempre espresse in forma dichiarativa e mettono in relazione, in modo generale o specifico, le variabili tra di loro”⁴. Per quanto concerne il problema dell'assenteismo, ad esempio, un manager potrebbe voler testare quest'ipotesi: “I dipendenti che sono pagati ad ore e non sono soddisfatti della retribuzione si assentano dal lavoro più spesso di quelli che invece si ritengono soddisfatti”. Una volta formulata l'ipotesi, il ricercatore è pronto a strutturare uno studio che la provi.

Due sono le componenti importanti ed interrelate che intervengono nella strutturazione di uno studio. Innanzitutto è necessario decidere come misurare le variabili dipendenti ed indipendenti. Si dice *indipendente* la variabile che si ritiene causi o influenzi un determinato stato di eventi. Ad esempio uno studio ha dimostrato che perdere il lavoro comporta una perdita di autostima e conseguente depressione; in questo caso perdere il lavoro, la variabile indipendente, ha prodotto livelli minori di autostima e un aumento dell'incidenza di depressione⁵. Si dice *dipendente* la variabile da spiegare o da prevedere. Ritornando all'esempio, autostima e depressione erano le variabili dipendenti (cioè quelle che si tentava di spiegare). Per fare un esempio di tutti i giorni: chi mangia meno (variabile indipendente) più probabilmente perderà peso (variabile dipendente). La seconda componente che entra in gioco nella strutturazione di una ricerca è la scelta del metodo di ricerca (vedi Capitolo 1). Più avanti parleremo anche dei criteri che permettono di valutare l'adeguatezza dei diversi metodi di ricerca. Dopo aver strutturato e completato uno studio, si analizzano i dati per determinare se l'ipotesi è confermata oppure no. Se non lo è, i ricercatori cercano delle spiegazioni alternative⁶.

Misurazioni e raccolta dei dati

“In senso lato, la misurazione consiste nell'assegnazione di numeri ad oggetti o eventi in base a delle regole”⁷. I ricercatori che si occupano di organizzazione misurano le variabili; tra quelle che sono oggetto di misura nella ricerca sul CO annoveriamo la soddisfazione lavorativa, il turnover, la performance e lo stress percepito. Uno dei punti più critici di qualsiasi ricerca è proprio la validità delle misurazioni, perché se le variabili non sono misurate accuratamente, i risultati della ricerca saranno aperti ad interpretazioni conflittuali⁸. Misurazioni inadeguate minano la fiducia del pubblico circa i risultati della ricerca stessa. Per raccogliere i dati si utilizzano in genere quattro tecniche: (1) osservazione diretta, (2) questionari, (3) interviste, (4) metodi indiretti.

Osservazione Questa tecnica consiste nella registrazione del numero di volte in cui un determinato comportamento si verifica. La psicologa Judith Komaki, ad esempio, ha elaborato e convalidato una categorizzazione derivata dall'osservazione del comportamento dei supervisori. In seguito ha utilizzato lo strumento per identificare le differenze comportamentali tra manager efficaci e non efficaci all'interno di una grande compagnia di assicurazioni. I risultati confermano che i manager efficaci trascorrevano più tempo a monitorare la prestazione dei propri collaboratori rispetto ai colleghi inefficaci. La Komaki ha poi applicato lo stesso strumento all'esame della prestazione



di capitani di barche a vela durante una competizione. Analogamente allo studio precedente, gli skipper che hanno ottenuto risultati migliori nella gara sono stati quelli che tenevano sotto controllo e ricompensavano l'equipaggio⁹. Ci sono pochi altri schemi di osservazione "validi" da usare nel campo della ricerca sul CO a parte la tassonomia della Komaki.

Questionari I questionari chiedono agli intervistati le loro opinioni o sensazioni su questioni che riguardano il lavoro. In genere contengono strumenti preventivamente sviluppati e validati e sono auto-gestiti. Dato il loro carattere impersonale, se progettati male sono soggetti a bias o deformazioni. In ogni caso, un questionario ben fatto può costituire un modo economico e preciso per raccogliere grandi quantità di dati¹⁰.

Interviste Le interviste si basano su interazioni personali o telefoniche, in cui l'intervistatore pone delle domande al soggetto interessato. In un'intervista *strutturata*, a tutti i soggetti vengono poste le stesse domande nello stesso ordine. Un'intervista *non strutturata*, invece, non richiede le stesse domande né lo stesso metodo. Quest'ultimo tipo di indagine è più spontaneo. Le interviste strutturate, però, sono le migliori, perché permettono di confrontare in modo coerente le interviste. Gli esperti di risorse umane consigliano di utilizzare interviste strutturate per la selezione del personale, per poter confrontare i candidati tra di loro¹¹.

Metodi indiretti Queste tecniche permettono di ottenere delle informazioni, senza che vi sia un contatto diretto con gli intervistati, attraverso l'osservazione di una persona senza che ne sia consapevole. Altri esempi includono la raccolta di dati esistenti, come quelli personali, o l'assenteismo e il turnover. Questo metodo che riduce la percentuale di errore della persona che valuta e viene generalmente utilizzato insieme a un'altra delle tecniche elencate.

Valutazione dei metodi di ricerca

È possibile valutare qualsiasi metodo di ricerca da tre prospettive: (1) quanto può essere generalizzato, (2) la precisione del controllo e della misurazione, e (3) il realismo del contesto¹². La generalizzabilità, che si riferisce anche alla validità esterna, riflette la misura in cui i risultati di uno studio possono essere estesi ad altri individui, gruppi o situazioni. La *precisione di controllo e misurazione* concerne il livello di accuratezza nella manipolazione o misurazione delle variabili. *Un contesto è realistico* se è naturale per gli individui che partecipano alla ricerca. In altre parole, il realismo implica che il contesto non sia artificiale e creato appositamente per la ricerca. La Tabella C-1 presenta una valutazione dei cinque metodi di ricerca più usati in base alle tre prospettive descritte.

In definitiva, non esiste un metodo di ricerca migliore degli altri: la scelta dipende dallo scopo dello studio¹³. Ad esempio, se è necessario avere un elevato grado di controllo, come quando si verifica la presenza di perdite radioattive nei tubi degli impianti nucleari, allora il metodo più adatto sarà l'esperimento di laboratorio (vedi Tabella C-1). Se invece, un'azienda volesse conoscere l'impatto di uno spot televisivo per una birra light, allora sarebbe più utile un'indagine a campione.

Tabella C-1
Valutazione di metodi
di ricerca usati
di frequente

Metodo	Generalizzabilità e misurazione	Precisione di controllo	Contesto realistico
Metodo dei casi	Basso	Basso	Alto
Indagine a campione	Alto	Basso	Basso
Ricerca sul campo	Moderato	Moderato	Alto
Esperimento di laboratorio	Basso	Alto	Basso
Esperimento sul campo	Moderato	Moderato	Moderato

Fonte: Adattamento da J E McGrath, J Martin, e R A Kulka, *Judgment Calls in Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1982).

Valutazione delle conclusioni della ricerca

Sono molte le questioni da tenere in considerazione quando si procede alla valutazione qualitativa di uno studio di ricerca¹⁴. Innanzitutto va considerato se i risultati di un lavoro specifico sono coerenti con quelli derivanti dalle ricerche effettuate nel passato: se non è così, è utile determinare il motivo delle eventuali discrepanze. Ad esempio è utile confrontare campioni, metodi di ricerca, misurazione delle variabili, analisi statistiche e, in generale, le procedure di ricerca degli studi che hanno dato risultati diversi. Differenze sostanziali implicano che la ricerca, in futuro, dovrebbe porsi l'obiettivo di riconciliare i risultati discordanti. Nel frattempo, comunque, bisogna essere cauti nell'applicare i risultati di un solo lavoro se sono diversi da quelli ottenuti in molti altri studi. La seconda considerazione da farsi circa il metodo di ricerca utilizzato riguarda la generalizzabilità (vedi Tabella C-1). Se non lo è bisogna controllare le caratteristiche del campione: se esse sono diverse da quelle del campione in esame, le conclusioni potrebbero non valere per la propria organizzazione. Le caratteristiche del campione sono importantissime per valutare i risultati sia degli studi sul campo che degli esperimenti.

Il terzo fattore da considerare è il livello di precisione del controllo e della misurazione di cui è importante determinare la validità. Ciò può essere fatto leggendo lo studio originale ed esaminando le descrizioni sul metodo di misurazione utilizzato; le variabili dubbie sono quelle con un solo item o rilevate con strumenti "ad hoc", elaborati dagli autori stessi, mentre le scale standardizzate tendono ad avere maggiore validità, perché di solito sono elaborate e convalidate nel corso di studi precedenti. I risultati di lavori che utilizzano misurazioni standard sono generalmente più affidabili. Come regola generale la validità della misurazione genera fiducia nell'applicazione dei risultati della ricerca.

È infine utile confrontarsi sulle possibili spiegazioni alternative ai risultati ottenuti dalla ricerca; in questo modo è più facile identificare eventuali falle nelle procedure di ricerca.

Leggere un articolo da una pubblicazione scientifica

Le ricerche vengono pubblicate su riviste scientifiche e professionali. Il *Journal of Applied Psychology* e l'*Academy Management Journal* sono due esempi di rivista scientifica che riporta le ricerche sul CO. L'*Harvard Business Review* e *HR Magazine* sono

riviste specialistiche, che talvolta contengono analisi generali dei risultati di ricerche sul tema. La Tabella C-2 contiene una lista di 50 riviste e periodici di management autorevoli, utile a chi deve scrivere relazioni o tesine. Nei giornali scientifici si trovano articoli che riportano i risultati delle ricerche empiriche, di analisi generiche della ricerca su un determinato argomento e anche articoli teorici. Per facilitare il ritrovamento di informazioni rilevanti da articoli scientifici, vediamo ora di analizzare il contenuto e la struttura di questi tre tipi di articolo¹⁵.

Tabella C-2

Lista delle pubblicazioni e delle riviste di management più autorevoli

1. <i>Administrative Science Quarterly</i>	26. <i>Journal of Occupational Behavior</i>
2. <i>Journal of Applied Psychology</i>	27. <i>Public Administration Quarterly</i>
3. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	28. <i>Journal of Organizational Behavior Management</i>
4. <i>Academy of Management Journal</i>	29. <i>Organizational Dynamics</i>
5. <i>Psychological Bulletin</i>	30. <i>Monthly Labor Review</i>
6. <i>Industrial and Labor Relations Review</i>	31. <i>Journal of World Business</i>
7. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>	32. <i>Journal of Business Research</i>
8. <i>Academy of Management Review</i>	33. <i>Group and Organization Management</i>
9. <i>Industrial Relations</i>	34. <i>Human Resource Planning</i>
10. <i>Journal of Labor Economics</i>	35. <i>Journal of Management Studies</i>
11. <i>Personnel Psychology</i>	36. <i>Administration and Society</i>
12. <i>American Psychologist</i>	37. <i>Negotiation Journal</i>
13. <i>Journal of Labor Research</i>	38. <i>Arbitration Journal</i>
14. <i>Journal of Vocational Labor</i>	39. <i>Compensation and Benefits Review</i>
15. <i>Journal of Applied Behavioral Science</i>	40. <i>Journal of Collective Negotiations in the Public Sector</i>
16. <i>Occupational Psychology</i>	41. <i>Public Personnel Management</i>
17. <i>Sloan Management Review</i>	42. <i>Journal of Management Education*</i>
18. <i>Journal of Conflict Resolution</i>	43. <i>Review of Business and Economic Research</i>
19. <i>Human Relations</i>	44. <i>Personnel Journal</i>
20. <i>Journal of Human Resources</i>	45. <i>Journal of Small Business Management</i>
21. <i>Labor Law Journal</i>	46. <i>SAM Advanced Management Journal</i>
22. <i>Harvard Business Review</i>	47. <i>Business Horizons</i>
23. <i>Social Forces</i>	48. <i>Business and Public Affairs</i>
24. <i>Journal of Management</i>	49. <i>HRMagazine**</i>
25. <i>California Management Review</i>	50. <i>Training and Development***</i>

*Nome precedente *Organizational Behavior Teaching Review*

**Nome precedente *Personnel Administrator*

***Nome precedente *Training and Development Journal*

Fonte: Adattamento su autorizzazione da M M Extejt e J E Smith, "The Behavior Sciences and Management: An Evaluation of Relevant Journals," *Journal of Management*, September 1990, p. 545.

Studi da ricerche empiriche

Negli articoli che riportano questo tipo di studi si trova in genere un riassunto della ricerca originale. Di solito contengono quattro sezioni, che corrispondono alle fasi del processo di ricerca mostrato nella Figura C-1. Ecco:

- *Introduzione* Questa sezione identifica il problema sotto esame e lo scopo dello studio. Vengono analizzate e talvolta sottoposte a critica le ricerche precedenti sull'argomento.
- *Metodo* Questa sezione affronta il metodo utilizzato per la ricerca. Si prendono in esame le caratteristiche del campione analizzato, le procedure seguite, i materiali utilizzati, la misurazione delle variabili e le procedure analitiche.
- *Risultati* Viene data una descrizione dettagliata dei risultati documentati
- *Discussione*. Questa sezione interpreta, discute e propone le implicazioni dei risultati ottenuti.

Rassegna di articoli

Questo tipo di articoli, tra cui vanno inserite le analisi comparate, sono costituiti da valutazioni critiche di materiale già pubblicato.

L'autore o l'autrice dell'articolo organizza, integra e valuta materiali già pubblicati, chiarendo lo stato dell'arte della ricerca su un determinato argomento. Sebbene non esista uno schema preciso di questa tipologia di articoli, com'era invece vero per gli studi empirici, ecco in generale il loro format:

- affermazione del problema;
- riassunto della ricerca precedente per dare a chi legge un'immagine dello stato dell'arte sul problema (spesso si fa uso di analisi comparate per riassumere le ricerche);
- definizione dei difetti, delle limitazioni e delle incoerenze presenti nelle ricerche precedenti;
- raccomandazioni per la ricerca futura che miri a risolvere il problema.

Articoli teorici

Questo tipo di articoli si basa sulla ricerca esistente per proporre una revisione di modelli teorici o per elaborare nuove teorie o modelli. La struttura è simile a quella delle rassegne di articoli.

Tornando allo studio sulle cinture di sicurezza

Abbiamo iniziato questo capitolo riportando uno stralcio di una ricerca condotta dal National Transportation Safety Board, in base alla quale non sarebbe sicuro allacciare le cinture di sicurezza nei sedili posteriori dell'auto. Tenendo presente quanto abbiamo detto finora, rifletti per un attimo e scrivi le spiegazioni possibili al conflitto tra le affermazioni dell'NTSB e la ricerca precedente, che confermava invece i benefici de-

rivanti dall'utilizzo delle cinture di sicurezza posteriori. Ora confronta le tue conclusioni con la valutazione contenuta nella *University of California, Berkeley Wellness Letter*:

I critici sostengono che lo studio condotto dall'NTSB dia un'immagine esageratamente minacciosa: si basa infatti su 26 incidenti non rappresentativi, tutti gravissimi, di cui 25 frontali. Il National Highway Traffic Safety Administration (il consiglio di sicurezza sul traffico autostradale NdT) si è fermamente opposto alle affermazioni dell'NTSB, citando cinque studi condotti in precedenza su migliaia di incidenti. Questi studi dimostravano il ruolo fondamentale delle cinture di sicurezza nella prevenzione di morte e lesioni. Uno studio più recente ha analizzato gli esiti di 37 mila incidenti nel North Carolin, dimostrando che le cinture posteriori riducono l'incidenza di lesioni gravi e morte di circa il 40%... Nel frattempo, tutto porta a consigliare di indossarle: il rischio di lesioni può essere ridotto al minimo tenendole più basse possibili in vita e ben strette.

I risultati presentati dall'NTSB si basavano su incidenti non rappresentativi, gravissimi e frontali. In altre parole, il campione analizzato dall'NTSB non rappresentava il tipico incidente automobilistico. La generalizzabilità dello studio era quindi molto limitata.

Note Modulo C

¹ Vedi "Do Americans Trust Media Polls?" *USA Today*, May 18, 1999, p. 1A.

² Questo studio viene analizzato in A. Finkbeiner, "Some Science Is Baloney; Learn to Tell the Difference," *USA Today*, September 11, 1997, p. 15A.

³ "Buckle Up in the Rear Seat?" *University of California, Berkeley Wellness Letter*, August 1987, p. 1.

⁴ F.N. Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973), p. 18. (Emphasis added.)

⁵ Vedi A.H. Winefield e M. Tiggemann, "Employment Status and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology*, August 1990, pp. 455–59.

⁶ Vedi P.J. Frost e R.E. Stablein, eds, *Doing Exemplary Research* (Newbury Park, CA: Sage, 1992); e S. Begley, "The Meaning of Junk," *Newsweek*, March 22, 1993, pp. 62–64.

⁷ S.S. Stevens, "Mathematics, Measurement, and Psychophysics," in *Handbook of Experimental Psychology*, ed S S Stevens (New York: John Wiley & Sons, 1951), p. 1.

⁸ Una trattazione completa dell'importanza della misurazione si trova in D P Schwab, "Construct Validity in Organizational Behavior," in *Research in Organizational Behavior*, edito da B.M. Staw e L.L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press, 1980), pp. 3–43.

⁹ Vedi J.L. Komaki, "Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work," *Journal of Applied Psychology*, May 1986, pp. 270–79. I risultati dello studio sulla navigazione a vela si trovano in J.L. Komaki, M.L. Dessel-



les, e E.D. Bowman, "Definitely Not a Breeze: Extending an Operant Model of Effective Supervision to Teams," *Journal of Applied Psychology*, June 1989, pp. 522–29.

¹⁰ Una trattazione completa dei pro e dei contro dell'utilizzo di indagini o questionari si trova in J.A. Krosnick, "Survey Research," in *Annual Review of Psychology*, edito da J.T. Spence, J.M. Darley, e D.J. Foss (Palo Alto, CA: 1999), pp. 537–67.

¹¹ Vedi F.L. Schmidt e M. Rader, "Exploring the Boundary Conditions for Interview Validity: Meta-Analytic Validity Findings for a New Interview Type," *Personnel Psychology*, Summer 1999, pp. 445–64; e M.A. McDaniel, D. Whetzel, F.L. Schmidt, e S. Maurer, "The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, August 1994, pp. 599–616.

¹² Una trattazione completa dei metodi di ricerca si trova in T.D. Cook e D.T. Campbell, *Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings* (Chicago: Rand McNally, 1979).

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Per una trattazione completa delle linee guida per condurre una buona ricerca, vedi L. Wilkinson, "Statistical Methods in Psychology Journals," *American Psychologist*, August 1999, pp. 594–604.

¹⁵ Questa discussione si basa sul materiale contenuto in *Publication Manual of the American Psychological Association*, quarta edizione (Washington, DC: American Psychological Association, 1994).