

Indagine sulla cultura organizzativa della F.I.D.A.L.

Domenico Di Molfetta

Allenatore Specialista Settore Lanci
Membro Dipartimento Attività Didattiche FIDAL

Annalida Episcopo

Assistente di Psicologia presso l'ISEF de L'Aquila

PREMESSA

Il presente lavoro nasce dall'intento di analizzare la nostra Federazione e le Società da un punto di vista della Psicologia organizzativa, con un'attenzione particolare ai valori dominanti in questo tipo di organizzazioni.

L'analisi è stata impostata secondo l'ottica della psicologia delle organizzazioni e come riferimento teorico di base è stata assunta la teoria di Schein, che vede la cultura organizzativa strettamente legata alla leadership. A tale proposito, l'indagine si è indirizzata unicamente verso le opinioni del management della organizzazione presa in esame, al fine di rilevarne gli assunti di base.

Tale ricerca sarà schematicamente divisa in quattro parti: nella prima, verrà proposto un breve excursus storico di come è stato indagato in letteratura il tema "cultura organizzativa"; nella seconda, seguirà una descrizione dell'impostazione metodologica adottata; nella terza parte, si presenterà il "campione" preso in esame ed infine, si analizzeranno i contenuti emersi dalla rilevazione.

Ai fini di tale lavoro, si fa presente, tra l'altro, l'importanza che rivestono gli aspetti storico-organizzativi, nonché le caratteristiche inerenti agli specifici ruoli, le posizioni e le mansioni degli intervistati così come emergono dalle norme statutarie e dal regolamento organico. Viene qui data per implicita la conoscenza di essa, in considerazione dell'utenza e della sede in cui l'indagine viene presentata. Inoltre, si sottolinea come l'analisi, realizzata a partire dal gennaio '93, si proponga come mera fase preliminare del suddetto lavoro, cui si auspica far seguire ulteriori approfondimenti con ampliamento del campione analizzato.

1. IL CONCETTO DI "CULTURA", NELL'AMBITO DEGLI STUDI ORGANIZZATIVI

1.1 Le culture organizzative

Ipotizziamo di assistere ad una manifestazione ludica di cui non ci è noto il regolamento: una prima osservazione dei comportamenti dei membri del gioco può far pensare che siamo di fronte ad una serie di azioni disparate senza alcuna logica comune. Tuttavia, ad una lettura più attenta e sistematica delle mosse del gioco, emergono delle costanti.

Analogamente, entrando per la prima volta all'interno di un'organizzazione, gli atteggiamenti individuali possono apparirci idiosincratici, cioè strettamente legati ai ruoli ricoperti, alle singole personalità o alle circostanze contingenti. Anche in questo caso, un'analisi più accurata dell'ambiente, lascerà trasparire dei "modelli di comportamento" propri di quella organizzazione ed indipendenti dai ruoli, dalle differenze individuali o da fenomeni strettamente situazionali. Tali modelli riconducono ad un nucleo concettuale ed ideologico, tacitamente condiviso, che orienta, guida e delimita i comportamenti all'interno dell'organizzazione.

I contenuti di questo nucleo costituiscono gli elementi fondanti la *cultura organizzativa*, intesa come l'insieme di valori, di norme, di modelli, di comportamenti espliciti ed impliciti, tipici di una certa organizzazione o di una parte di essa.

La loro nascita non è formalizzata, bensì spontanea e per lo più inconscia, le determinanti sono molteplici e riconducibili alla storia dei successi e degli insuccessi che l'organizzazione ha incontrato nel tempo.

In questo senso, si evince che la cultura tende ad essere funzionale alla sopravvivenza dell'organizzazione stessa.

Il concetto di *cultura organizzativa* è stato ampiamente trattato dai diversi teorici che si sono accostati allo studio delle organizzazioni. I significati più ricorrenti in letteratura rimandano ad una accezione del termine intesa in modi diversi:

- i comportamenti usati regolarmente quando le persone interagiscono, come il linguaggio ed i rituali comportamentali (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979);
- la filosofia che guida la politica aziendale nei confronti dei dipendenti o dei clienti (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981);
- le regole del gioco per rimanere all'interno di un'organizzazione, i "trucchi" da apprendere per integrarsi nel gruppo (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979; Ritti e Funkhouser, 1982);
- la sensazione e l'atmosfera che l'organizzazione comunica tramite i comportamenti manifesti tra i membri dell'organizzazione e l'ambiente esterno (Tagiuri e Littwin 1968);
- "...un insieme di assunti di base - inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo

esterno e di integrazione al suo interno - che si è rilevato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato, da quanti entrano nell'organizzazione, come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi" (Schein, 1985).

Dalla definizione dell'oggetto di indagine alcuni autori hanno individuato delle "tipologie" di cultura con l'intento di offrire dei parametri di riferimento, validi per le analisi organizzative.

Likert (1961, 1967) ha definito alcuni stili direzionali corrispondenti ad altrettanti modelli culturali:

- autoritario-sfruttatorio;
- autoritario-benevolo;
- consultivo-partecipativo di gruppo.

Un'altra tipologia è stata proposta da Enriquez (1970), il quale distingue fra:

- modello carismatico;
- modello burocratico;
- modello cooperativo;
- modello tecnocratico;

in essa, l'elemento discriminante si identifica nelle modalità in cui vengono prese le decisioni.

Bruscaglioni (1976), ha descritto le culture come:

- autoritaria - burocratica;
- paternalistica - clientelare;
- professionale;

differenziandole secondo il criterio specifico della distribuzione del potere ai diversi membri dell'organizzazione.

1.2 Modello teorico di riferimento

Edgar H. Schein ha svolto le sue principali attività di ricerca nel campo della psicologia delle organizzazioni, ed è stato consulente in diverse imprese di rilievo negli Stati Uniti ed in Europa. L'esperienza maturata gli ha consentito di evidenziare degli aspetti che riteneva fondamentali nella cultura d'azienda. A questo proposito, Schein parla di livelli culturali, riferendosi direttamente al grado di consapevolezza dei membri dell'organizzazione. Tali livelli si articolano in:

- artefatti;
- valori;
- assunti di base.

Per *artefatti*, l'autore intende tutto ciò che è visibilmente percettibile, dallo spazio fisico al comportamento manifesto dei componenti fino all'output aziendale. Descrivere gli artefatti è più facile per un osservatore esterno che per i membri del gruppo, dal momento che non sempre essi ne sono consapevoli.

I *valori* rispecchiano le convinzioni radicate del leader fondatore, le quali, nel tempo, si sono consolidate in una mentalità di gruppo, attraverso l'azione organizzativa, per mezzo di un processo di trasformazione cognitiva. I valori

sono verificabili nell'ambiente fisico solo attraverso il consenso sociale, in quanto riflettono il più alto livello di consapevolezza.

Quando i valori vengono tacitamente condivisi, si trasformano in assunti di base, entrando a far parte automaticamente delle abitudini inconsce. Gli assunti di base riflettono:

- *il rapporto con l'ambiente*, che può essere vissuto dall'organizzazione come dipendente, armonico o dominante e che costituisce la missione centrale per la sopravvivenza dell'azienda;

- *la natura della realtà e della verità*, le regole linguistiche e comportamentali che definiscono cos'è reale e cosa non lo è, cos'è un "fatto", come viene determinata, alla fine, la verità e se la verità viene rivelata o scoperta, i concetti fondamentali spazio-temporali;

- *la natura della natura umana*, ovvero la concezione dell'uomo condivisa in una data organizzazione;

- *la natura dell'attività umana*, che si riferisce agli assunti relativi al "come" operare in modo attivo, responsabile ed autonomo o piuttosto passivo e fatalista;

- *la natura dei rapporti umani*, che rimanda al modo "giusto" di interagire con gli altri: collaborativo/competitivo, formale/informale, ecc.

L'approccio metodologico di studio delle culture organizzative, adottato da Schein, ha fornito le linee guida per il nostro lavoro. L'autore, approfondendo, ritiene che si possa dare una definizione di cultura d'azienda solo a seguito di un'attenta analisi fondata su osservazioni, colloqui sistematici, formulazioni delle ipotesi e continua verifica di esse.

2. METODOLOGIE

2.1 Obiettivi

L'obiettivo dell'indagine è verificare se, nell'ambito delle organizzazioni sportive, le culture sottese siano assimilabili alle tipologie culturali proposte in letteratura.

A nostro avviso, i modelli culturali sono inscindibili dalla leadership; riteniamo, pertanto, che l'impostazione teorica più funzionale per perseguire gli scopi del presente studio, sia quella suggerita da Schein. L'autore, in particolare, vede una stretta connessione tra la leadership e la formazione della cultura stessa, la sua evoluzione, trasformazione e/o distruzione; di fatto, la cultura viene creata dall'operato del fondatore e dai leaders viene poi trasmessa e rafforzata.

2.2 Strumenti

Come tecnica di rilevazione è stata impiegata l'intervista

semistrutturata, poiché è uno strumento che consente un'accurata rilevazione delle informazioni, favorendo, al tempo stesso, un contatto interpersonale con gli intervistati. La scelta è stata dettata dall'esigenza di dovere sondare dei contenuti più o meno consapevoli, fondanti la cultura stessa, senza per questo utilizzare tecniche invasive o che potessero essere vissute con difficoltà dai soggetti stessi. Gli items dell'intervista sono stati appositamente concepiti per sondare le seguenti aree, in linea con gli assunti di base di Schein:

<i>variabili considerate</i>	<i>assunti di base</i>
valori dominanti —————→	natura di realtà e verità
concezione dell'uomo —————→	natura della natura umana
riconoscimenti dei meriti —————→	natura dell'attività umana
progettualità —————→	rapporto con l'ambiente esterno
immagine esterna —————→	rapporto con l'ambiente esterno

Riportiamo, di seguito, il testo integrale della griglia dell'intervista impiegata.

(A)

- Finalità dell'incontro: "attraverso l'esperienza e le testimonianze dei protagonisti di Federazioni e/o Società sportive federali, si vuole rilevare una rappresentazione (fotografia) delle organizzazioni stesse in merito alla loro storia, alle loro peculiarità e/o ad eventuali problemi sussistenti".

(B)

"Mi parli di Lei: che ruolo ricopre, di cosa si occupa, da quanto tempo fa parte della Federazione/Società ecc..".

1. "Ripercorriamo insieme la storia della sua organizzazione. Mi parli di quando e di come è stata fondata". (Rilevare, in particolare, da chi è stata fondata; sulla base di quali finalità, quando è nata e quanto è durato l'arco di tempo per la sua istituzione; quali sono stati i problemi iniziali).

1a. "Ricorda se si è mai verificata una circostanza in cui la Sua Federazione/Società si è trovata in crisi, non avendo soluzioni per un certo problema? Se sì, me ne parli". (Favorire l'emergere di elementi relativi alla natura del problema, ai vissuti diversi, alla modalità di reazione...).

2. "Ogni organizzazione possiede i suoi *punti di forza*, i suoi valori fondanti: potrebbe individuare quelli su cui si fonda questa Federazione/Società?".

2a. "Quale/i tra questi valori lei ritiene più importante/i nella Sua organizzazione:

- fedeltà;
 - competenza;
 - cooperazione;
 - spirito di gruppo;
 - rispetto delle regole
- (possono essere anche ordinati per importanza).

3. "Esistono elementi nel Vostro ambiente ed in particolare nella Vostra Federazione/Società, giudicati in maniera negativa e quali sono, invece, quelli più apprezzati?" (comportamenti, atteggiamenti...).

4. "Esistono criteri e/o strumenti, reali e/o auspicati, da Voi adottati per il riconoscimento dei meriti di una prestazione lavorativa e/o sportiva?"

(Diversificare a seconda se l'interlocutore fa parte dello staff tecnico o manageriale).

5. "Secondo Lei, dovendo inserire una persona nel Vostro organico, quali sono le caratteristiche che tale persona dovrebbe possedere per poter ricoprire un posto "chiave" nella Federazione/Società?"

5a. "Potrebbe dirmi a quale ruolo ha pensato?"

6. "A Suo avviso, ritiene che ci siano caratteristiche della natura umana, che si possono ritrovare in tutte le persone?"

7. "Secondo Lei, sussistono in questa Federazione/Società dei problemi o degli elementi che andrebbero migliorati in un prossimo futuro, in vista di una maggiore efficienza della stessa organizzazione?"

8. "Pensando al Suo ruolo specifico, mi può indicare tre difficoltà che vorrebbe veder risolte in futuro?"

9. "Quali piani di sviluppo della Federazione/Società sono previsti per i prossimi tre anni?"

10. "Mi può dire chi, nel nostro Paese, contribuisce in misura maggiore e/o minore allo sviluppo della pratica sportiva?"

11. "Se Lei avesse a disposizione gratuitamente una pagina di un quotidiano per fare pubblicità alla Sua organizzazione, quale messaggio vorrebbe inviare ai lettori?"

12. "Per concludere, Lei ritiene che la psicologia come disciplina, potrebbe essere di qualche utilità per la sua Federazione/Società? Se sì, può dirmi in che modo?"

3. PRESENTAZIONE DEGLI INTERVISTATI

Le interviste sono state rivolte ai componenti del Comitato Provinciale F.I.D.A.L. di Foggia (Presidente, Segretario e consiglieri) ed al Presidente ed al Fiduciario Tecnico del Comitato Regionale pugliese, con sede a Bari, nonché a tecnici operanti nel settore assoluto e giovanile e del gruppo G.G.

Il signor Biagini Marcello è il Presidente Provinciale della F.I.D.A.L. di Foggia, già presidente della società G.S. Vigili Urbani e Atletica dauna. Ha trascorsi giovanili da calciatore.

La signora Anna Pedone, dirigente alla regione Puglia, è Giudice di gara internazionale facente parte del Consiglio nazionale G.G.G. Il segretario provinciale, signor Colabella Raffaele, geometra presso l'amministrazione provinciale, è tecnico di primo livello ed allena dall'85 la Società VIVI sport di Foggia.

La signora Favino Anna Maria, insegnante di educazione fisica è allenatrice Società U.S. Foggia (settore assoluto femminile) e C.A.L. Caso & Surdi (settore giovanile).

Lucia Colella, istruttrice C.A.S., è tecnico nazionale di primo livello della Società U.S. Foggia.

Pistilli Ruggiero, tecnico della Società U.S. Foggia dal 1982, settore velocità ad ostacoli, è allenatore del settore giovanile.

Luigi Colella, insegnante di educazione fisica, docente di atletica leggera presso l'I.S.E.F. di Foggia, allenatore componente dello staff nazionale, settore salti (salto con l'asta), è consigliere del comitato provinciale F.I.D.A.L. di Foggia e tecnico nazionale periferico per la Puglia, settore salti.

Lello Davide, docente di educazione fisica, insegnante di atletica leggera presso l'I.S.E.F. di Foggia è specialista nazionale di lanci e tecnico della società Akontisti di Foggia dall'88.

Ex Presidente Regionale il dr. Gregorio De Palma, avvocato, ex praticante a livello agonistico.

Piero Incalza, docente di educazione fisica, con una lunga militanza nel settore dell'atletica leggera e della pallacanestro, specializzato presso la S.d.S. di Roma, è il Fiduciario Tecnico Regionale ed è componente dello staff tecnico nazionale, settore mezzofondo.

4. ANALISI DEI CONTENUTI

Partendo dagli assunti di base, propri delle culture organizzative, l'analisi dei contenuti sarà effettuata attraverso la lettura critica dei dati, utilizzando le categorie proposte da Schein.

La prima variabile presa in esame (items 2 e 2a dell'intervista) è quella relativa ai valori dominanti, dove non è emersa una significativa differenza tra le due realtà indagate, quella provinciale e quella regionale. Prioritari sembrano essere, per tutti, gli aspetti della competenza, del rispetto delle regole e dell'impegno. "Competenza, senza dubbio! - riferisce uno degli intervistati che, inoltre aggiunge - rispetto delle regole in funzione di una strada da percorrere verso l'autodisciplina". In più di un'occasione viene evidenziato, tra l'altro, lo stretto rapporto che c'è tra le capacità tecnicodidattiche e la passione e l'impegno sul campo. Il termine competenza non va quindi inteso come sinonimo di freddo tecnicismo ma si realizza attraverso una pratica pressoché quotidiana e tramite una costante interazione con gli atleti per poter incidere positivamente

sul loro sviluppo psicofisico e, quindi, parallelamente, sul conseguimento di prestazioni sportive.

Un'altra considerazione riguarda l'aspetto "spirito di gruppo" che sembra essere, invece, influenzato dalle esperienze sportive pregresse degli intervistati, e quindi direttamente proporzionale ad esse a seconda che questi provengano da sport individuali o di squadra.

Nella F.I.D.A.L. l'assunto centrale relativo alla *concezione dell'uomo* (items 5, 5a e 6) è che le persone sono considerate fondamentalmente egoiste e motivate da interessi economici. Alcuni tecnici hanno ravvisato, in particolare, nella componente agonistica la matrice comune a tutti gli individui che si esprime nella ricerca, nel bisogno di conquista di uno spazio personale, professionale, di una prestazione sportiva o lavorativa, attraverso il continuo misurarsi con se stessi e con gli altri. Anche l'aspetto ludico viene visto come un'istanza fondamentale di tutti gli uomini anche se si rileva che forse oggi prevale la disposizione a svalutare l'importanza che il gioco ha nella vita di ognuno, per la difficoltà di vivere e "viversi" in modo più spontaneo e genuino. Emerge su tutto, comunque, una tendenza a cercare all'interno dell'organizzazione una visione più idealistica, basata su quelle caratteristiche già citate, quali la passione, l'impegno, la collaborazione, la disponibilità. Quest'ultimo aspetto è strettamente collegato, inoltre, alla dimensione del volontariato che è il collante di quasi tutte le Federazioni, per cui, nel complesso, traspare dalle risposte ottenute l'esigenza di salvaguardare le istanze più intrinsecamente connesse al messaggio sportivo.

Per ciò che concerne la "natura dell'attività umana", sondata attraverso gli items 3 e 4, si evidenzia, all'interno di ciascuna delle strutture periferiche, dell'organizzazione, la tendenza ad agire, al pragmatismo, che si manifesta tramite il contributo ed i conseguenti risultati, per mezzo di una collaborazione attiva, rivolta ad un miglioramento dell'efficienza. Questo permette di identificare quei comportamenti ritenuti positivi e quindi premiati dalla Federazione, ed in particolare si sottolinea a riguardo, come già in precedenza considerato, soprattutto a livello tecnico, la necessità di essere con l'atleta sul campo. Parallelamente, si delineano quegli atteggiamenti che invece vengono considerati negativi come, ad esempio, la mancanza di correttezza, di rispetto delle regole, il pressapochismo, l'arroganza e la prepotenza. Il *riconoscimento dei meriti* avviene attraverso incentivi simbolici e mediante un'autogrificazione derivante dalla passione per la pratica sportiva, per cui il fare sport, il misurarsi con se stesso, con la natura e con l'altro, di per sé rappresenta uno stimolo efficace per continuare ad impegnarsi.

L'area della *progettualità* è importante in quanto consente di valutare il rapporto dell'organizzazione con l'ambiente esterno e quindi le sue reali possibilità di evolvere. In particolare, gli items 7 e 8 focalizzano l'attenzione sulle pro-

blematiche della F.I.D.A.L. e quelle più specifiche scaturite dal ruolo ricoperto da ciascuno.

Le macro-aree risultanti sono le seguenti: il rapporto poco integrato con le istituzioni (scuola ed enti locali), carenze di strutture tecnico-organizzative, una cattiva gestione del tempo ed inoltre una scarsa divulgazione pubblicitaria sia da parte delle istituzioni che dei mass-media. Rispetto alle difficoltà legate alla posizione, ricorrente è quella di sentirsi vincolati alla dimensione temporale. In questo, si rileva l'ambivalenza di un'attività basata sul volontariato dove, se da una parte è salva la connotazione di libertà, passione, scelta, dall'altra si è condizionati dal fattore economico che, mancando, riduce la possibilità di una completa dedizione, nell'ambito della Federazione.

Le risposte date all'item 9 lasciano intuire una differenza sostanziale di approccio riguardo alla pianificazione tra i due livelli organizzativi esaminati. Tale diversità è insita nelle competenze proprie di ciascuno dei due Organi periferici. Per cui, se a livello provinciale si parla soprattutto in termini di improvvisazione e c'è la tendenza a rimandare parallelamente di più alle singole attività "progettate" che non a muoversi in un'ottica di concreta individuazione di obiettivi, a livello regionale c'è un più ampio respiro. In tal senso, si ritiene opportuno sottolineare i problemi esistenti in termini di comunicazione tra le 2 realtà che sono di natura spesso anche conflittuale.

Sorvolando sulle molteplici iniziative discusse, trascurabili ai fini di questo lavoro, si ritiene di evidenziare, tra tutte, quella relativa alla nascita e consolidamento di un Club Italia interregionale. Appare significativa, infatti, la scelta di valorizzare la fascia a più alta demotivazione (quella tra i 20 ed i 23 anni), in quanto, accanto ad una dimensione strettamente strutturale ed organizzativa, si staglia una componente ad elevata connotazione umanistica.

In tal senso, è positivo lo spazio assegnato alla psicologia per una sempre maggiore valorizzazione dell'atleta nella sua completezza. Da tutti è ritenuto fondamentale un apporto specifico sia nelle fasi di avviamento che durante tutto il percorso agonistico dell'atleta. In molti hanno auspicato una collaborazione tra il tecnico e lo psicologo sia per prevenire eventuali situazioni di disagio legate alle competizioni, che per ottimizzare gli interventi ai fini della prestazione sportiva.

Tornando alle variabili prese in esame, il rapporto con l'ambiente esterno può essere condizionato inoltre dal tipo di rappresentazione che l'organizzazione ed i suoi componenti hanno di se stessi e relativamente alla realtà circostante (*immagine esterna*). Se evidenzio, ad esempio, che le istituzioni trascurano e, quindi, svalutano l'importanza dello sport (item 10), avrò un'immagine non del tutto positiva di queste. La maggior parte degli intervistati, a tal proposito, sottolinea come talvolta gli interventi del C.O.N.I. possano interferire negativamente con la possibilità di reclutare e coinvolgere alla pratica agonistica masse

più estese di giovanissimi atleti. Nello specifico, ci si riferisce, a titolo esemplificativo, ad una norma del M.P.I.-C.O.N.I. che vieta la partecipazione di atleti tesserati da società ai Giochi della Gioventù ed ai Campionati studenteschi. In tal modo, tale provvedimento, che può essere valido per atleti inclusi nelle fasce più alte delle graduatorie, di fatto, danneggia coloro che hanno un'attività agonistica più limitata escludendoli da una realtà molto coinvolgente quale è quella scolastica.

L'item 11 concorre a definire il tipo di rappresentazione che si ha delle organizzazioni in quanto permette di rilevare, attraverso richieste di sintesi grafica o verbale, la relazione tra significante e significato e quali sono, per gli intervistati, gli elementi qualificanti la propria attività, la propria concezione del fenomeno sport.

A seconda del punto di vista assunto, se il proprio o quello di un ideale referente, prevale o il bisogno di dare risalto alla forma fisica (c'è chi ha detto, ad esempio: "In un mondo come questo, che si basa più sull'apparire, farei leva sulla forma fisica della gente, senza comunque trascurare che lo sport rafforza il carattere) o quello di porre l'accento sull'aspetto ludico e formativo del fare sport. Nel messaggio "Atletica e non sarai mai in panchina", riportato da uno degli intervistati, viene invece esaltato il bisogno e la possibilità di essere comunque in gara, di non dover mai aspettare un proprio turno e, quindi, di essere sempre protagonisti.

Da parte di tutti, la convinzione che dal sacrificio, dall'abnegazione, dalla povertà di mezzi viene la ricompensa di un patrimonio di valori quali lealtà, rispetto, solidarietà, che è insito nell'atletica.

4.1 Qual'è la "cultura" della F.I.D.A.L.?

La cultura *professionale* sembra essere quella caratterizzante la Federazione in oggetto (seguendo il modello fornitoci da Ruscaglioni). In questa categoria il potere viene attribuito ai vari membri, e quindi da essi gestito, in base alle funzioni ed ai risultati che le persone sono chiamate ad assicurare all'organizzazione. In tal senso, nella F.I.D.A.L., viene messa in risalto la competenza come elemento fondante la cultura stessa e gli aspetti motivanti sono quelli più intrinsecamente legati all'attività sportiva, o meglio alla passione per lo Sport. Con tali elementi, Enriquez suggerisce un modello *tecnocratico-cooperativo*, che per certi aspetti, si sovrappone a quello professionale, ma mette maggiormente in risalto la tendenza evolutiva della cultura e quindi la disposizione al miglioramento dell'efficienza tramite rapporti di collaborazione ed ottimizzazione delle risorse presenti.

Per ciò che concerne gli stili direzionali, per dirla con Likert, è il modello *autoritario-benevolo* quello che sembra emergere nella F.I.D.A.L. con una organizzazione in

cui le informazioni procedono essenzialmente dal centro alla periferia con scarsa partecipazione comune nella assunzione delle decisioni. Nel complesso, comunque sembrerebbe essere presente la richiesta di un maggiore coinvolgimento, a tutti i livelli dell'organizzazione, sia ai vertici che alla base, che potrebbe far propendere in un prossimo futuro verso un modello di tipo *consultivo-partecipativo di gruppo*.



BIBLIOGRAFIA

- BRUSCAGLIONI M., SPALTRO E.: *"La psicologia organizzativa"* Franco Angeli, 1987, Milano.
- F.I.D.A.L.: *"Statuto Federale"*, 1992, Roma.
- GOFFMAN E.: *"The presentation of Self in Everyday Life"*, Doubleday, New York, 1959.
- GOFFMAN E.: *"Interaction Ritual"*, Aldine, Hawthorne, New York, 1967.
- OUCHI W.G.: *"Theory Z."*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1981.
- PASCALE R.T., ATHOS A.G.: *The art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981.
- RITTI R.R., FUNKHOUSER G.R.: *"The ropes to skip and the ropes to know"*, Grid, Columbus, Ohio, 1982.
- SCHEIN E.H.: *"Organizational socialization and the profession of management"*, Industrial Management Review, 9, pp. 1-15, 1968.
- SCHEIN E.H.: *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1978.
- SCHEIN E.H.: *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Inc, Publ. Trad. It. di Cotronei E., *"Cultura d'azienda e leadership"*, Guerini, Milano, 1985.
- TAGIURI R., LITWIN G.H.: *"Organizational Climate: exploration of a concept"*, Division of Research, Harvard Graduate School of Business, Boston, 1968.
- VAN MAANEN J.: *The Self, the situation and the Rules of Interpersonal Relations*, in W. Bennis et al., *"Essays in interpersonal Dynamics"*, Dorsey Press, Homewood, ILL., 1979.
- VAN MAANEN J.: *Breaking in: "Socialization to work"*, in R. Dubin, *"Handbook of work, Organization and Society"*, Rand Mc Nally, Chicago, 1976.
- WATZLAWICK P.: *"Pragmatic of human communication"*, W.W., Norton, & Company Inc., New York, 1976. Trad. It. di Ferretti M., *"Pragmatica della comunicazione umana"*, Astrolabio, Roma, 1971.

Indirizzo dell'Autore:
Prof. Domenico Di Molfetta
Viale G. Vittorio, 185
71100 Foggia