

Klaus Heinemann,
*Institut für soziologie
Universität Hamburg, Alemanya.*

Traducció de l'alemany: Carles López
*Laboratori d'investigació social
INEF de Catalunya, Barcelona*

ASPECTES SOCIOLÒGICS DE LES ORGANITZACIONS ESPORTIVES

Abstract

Paraules clau: clubs esportius, sociologia de les organitzacions voluntàries, cultura organitzadora, arranjaments institucionals (institutional arrangements).

The article starts with the following statements: a) that each type of organisation in sport determines the offer and the sport practice that is produced in it; and b) that each type of organisation interests different groups and that the organisations can be in competition in order to attract people already practising sport as well as new groups —such as the elderly, minorities, etc.— that start to be interested on it. In continuation, the characteristics of the different types of sport organisations are explained; which is to say: organisation of not organised sport, the commercial sector and the clubs. However, clubs are analysed in a more detailed way and to them is devoted the second part of the article.

Resum

El present article comença amb les afirmacions següents: a) que cada forma organitzadora de l'esport determina el tipus d'oferta i la manera de pràctica que s'hi produeix, i b) que cada tipus d'organització té un atractiu que varia segons els col·lectius i que les diferents ofertes esportives poden entrar en competència unes amb les altres tant per captar persones que ja practiquen esport com per atraure nous grups —com ara persones d'edat, minories, etc.— que es comencen a interessar per aquest. A continuació, s'expliquen les característiques de les diferents formes organitzadores de l'esport, és a dir, organització de l'esport no organitzat, l'oferta esportiva comercial i els clubs. Aquests, tanmateix, són els que es tracten amb més profunditat a l'última part de l'article i els que són l'objecte principal d'aquest.

Nota preliminar

El present monogràfic s'ocupa principalment de clubs esportius; per tant, de l'organització de l'esport en associacions voluntàries. Malgrat tot, no es pot passar per alt que només tracta una part del conjunt d'organitzacions esportives en les quals es practica o es possibilita la pràctica esportiva i que, cada vegada menys, els practicants són membres d'un club. En aquest sentit, cal destacar que una part considerable dels practicants —a Alemanya, el 64% i a Espanya, el 69%— s'autoorganitzen, és a dir, no es vinculen a cap club esportiu ni a cap oferta comercial. La pràctica esportiva es produeix cada cop més fora d'ofertes organitzades. D'entre les formes organitzades de la pràctica esportiva, el club esportiu és la més destacada. A Alemanya el 14% dels practicants són socis d'algun d'ells, un 9% practica esport en gimnasos comercials i la resta en organitza-



cions públiques, com per exemple, les escoles d'adults, entre d'altres.

Per tot això, cal que es tinguin en compte tres tipus de fórmules organitzadores esportives en el marc de les quals avui en dia es pot practicar esport: l'«organització de l'esport no organitzat», els gimnasos comercials i els clubs esportius.

És important estudiar les diferents formes mitjançant les quals s'organitza l'esport per les tres raons següents: 1. El tipus d'organització de l'esport determina la forma i el contingut de l'oferta esportiva, la seva estructuració, les formes de gestió i de participació, entre moltes altres coses. L'«esport» pren en cadascuna d'aquestes organitzacions expressions i significats diferents. 2. Els motius i interessos d'aquells que es decideixen per un o un altre tipus d'oferta també són diferents; les ofertes tenen per a cada grup de persones un atractiu diferent. 3. Les diverses estructures de l'oferta esportiva poden entrar en competència directa entre elles; els gimnasos comercials —que resulten més atractius— poden dificultar l'existència als clubs esportius, les subvencions estatals a l'oferta associativa perjudiquen la competitivitat de l'oferta privada, etc. Sobretot, quan aquests tres tipus de fórmules organitzadores prenen una importància equivalent, es generarà una dura competència en el mercat i pels mercats —sens dubte— en benefici dels practicants. En aquest sentit, el perfil de l'esport en un país ve determinat per la importància relativa d'aquestes diferents formes d'organització de l'esport.

Per això, en la primera part d'aquest article es tracten les particularitats d'aquestes formes de l'organització en funció de les tres raons esmentades. A la segona part, es discuteix sobre els motius que comporten que es puguin donar tres tipus d'arranjaments institucionals («institucional arrangements») tan diferents. En la tercera, ens ocupem de les particu-

laritats sociològiques dels clubs esportius i, amb això, presentem els elements d'una sociologia de les organitzacions voluntàries. A l'última part, s'estudia la relació dels clubs amb els poders públics, així com amb la societat en general.

La pluralitat organitzadora de l'esport

L'organització de l'esport no organitzat

Tot i que a primera vista, resulti paradoxal parlar d'una «organització de l'esport no organitzat», és evident a què ens referim quan considerem que també la pràctica informal i privada —com ara l'esquí alpí, vela, surf, natació, excursionisme— requereix instal·lacions, infraestructura, equipaments, formació, direcció, etc., que impliquen un transfons d'alta organització professional, comercial o estatal. Aquest transfons organitzador resulta especialment important en el cas del turisme esportiu.

Prenguem com a exemple il·lustratiu la vela. La seva pràctica com a esport recreatiu només és possible amb la combinació racional dels següents elements:

- Embarcació, eixàrcia, vela, guarniments;
- Equipament electrònic i nàutic, indumentària de navegació, equipament de seguretat;
- Ports nàutics, escoles de vela, comerços, tallers i serveis de manteniment;
- Servei de notícies nàutiques, seguretat marítima, infraestructura.

Només gràcies a aquesta complexa tecnologia, li és possible al consumidor accedir a la vivència i als valors recreatius que han popularitzat la vela. En

altres paraules, l'oferta no només són vaixells, sinó sobretot una tecnologia de consum de l'«esport de la vela» que produeix àmbits econòmics recíprocament dependents i altament especialitzats —armadors, marques de pals, guarnicions, veles, flotes, negocis especialitzats, editorials, instituts meteorològics, serveis cartogràfics, empreses de reparació i manteniment, escoles de vela, etc.— cadascun d'aquests components, bé per part del mateix consumidor o bé novament per institucions especialitzades, ha de ser combinat de manera idònia.

Això només és un exemple que la pràctica esportiva informal i no organitzada està relacionada amb un complicat sistema d'interrelacions que es justifica per les exigències de la pràctica esportiva, com ara el material esportiu. A més, la participació en el sistema exigeix un assessorament especialitzat i possibilitats de formació, manteniment, servei i reparació. Així, «entre bastidors» es confectioen tots els requeriments que permeten que cadascú organitzi «en el plató» segons les seves ganes i de manera informal el seu esport. En aquest sentit, em refereixo a un transfons organitzador altament professionalitzat de l'esport informal.

Els practicants d'aquest àmbit no organitzat tenen una estructura motivacional i d'interessos específica. Plantejo com a hipòtesi que ja no es demanda l'esport en la seva concepció tradicional, sinó que més aviat se li dona un valor a les vivències. La vivència és el que porta a la pràctica de l'esport. Ja no es practica esport únicament pels beneficis que aporta, sinó sobretot pel desig d'experimentar (1). La vivència ha passat a ser l'objecte primordial de la pràctica i no el complementari. Es demana allò «atractiu» i allò «divertit».

Cada cop es fa més evident un fenomen que jo voldria anomenar com un «esteti-

(1) El terme vivència fou utilitzat per Ortega y Gasset per a traduir l'alemany *Erlebnis*. No existeix forma verbal del terme en català ("vivenciar"), per la qual *Erleben* es tradueix com experimentar (*N. del T.*).

cisme de la vivència». Funcionalitat i beneficis es converteixen en qüestions accessòries i disseny a la moda, imatge del producte, farcell, marca i estètica en allò essencial. Aquests aspectes fan que l'esport s'integri en una tecnologia de consum. L'esport es converteix d'aquesta manera en accessori d'un estil de vida de consum individualitzat. Els nous productes supleixen els vells, encara que aquests funcionalment no s'hagin esgotat. S'incrementa el desig de combinar esport amb formació, vacances, cultura, sociabilitat. Els practicants es defineixen per l'anhel d'autoexperimentació i això els condueix a formes menys rígides de pràctica esportiva, de major flexibilitat i de conjunció de l'esport amb pautes de sociabilitat informal; cada cop més, hi ha una sensibilitat més gran perquè cadascú practiqui l'esport al seu gust.

L'esteticisme de la vivència comporta una inimaginable expansió dels marges de possibilitats. Les possibilitats de satisfer aquestes motivacions augmenten fins l'infinit. Com que el valor estètic de la vivència pren protagonisme, s'amplien els marges de possibilitats de pràctica. Cadascun d'aquests àmbits de la pràctica esportiva pot ser detectat com un espai en el mercat i reorganitzat amb ofertes. I dins d'aquesta àmplia gamma d'ofertes sempre es pot escollir: esquis de dissenys variats, botes de tots els colors, indumentària esportiva per a tots els gustos i butxaques, prodigiosos aparells electrònics de capacitats limitades. I, ¡quant més atractiva es torna la vivència, quan, a més, el material està dotat de caràcter humà, el nou esquí sap perdonar tot moviment erroni, el nou pal de golf tot impuls imperfecte, la nova raqueta tota errada tècnica catastròfica, com suggestivament ho presenta la corresponent publicitat!

Oferta esportiva comercial

Pel que fa a l'oferta esportiva comercial, hi ha un ampli espectre de condicions d'implantació, ofertes, varietat de programes, nombre de clients, personal i organitzacions. Serveixi com a exemple l'espectre que va des d'una

«empresa unipersonal», que ofereix setmanalment un curs o dos (ioga, dansa, relaxació, etc.), o bé estacional, com cursos de surf o d'esquí amb uns vint participants, fins als grans gimnasos de fitness amb grans inversions de material i instal·lacions, diverses filials, un gran nombre de treballadors i més de mil clients. En la majoria dels casos —almenys en l'alemany—, malgrat tot, es tracta de petites empreses amb un o dos propietaris i uns 4 o 10 treballadors que principalment són pagats a hores i que donen classes com a entrenadors, monitors, instructors, etc.

La multiplicitat de l'oferta esportiva comercial es pot classificar de la següent manera:

1. Grans instal·lacions d'esport i oci.

Amb això, es fa referència a les grans instal·lacions per a l'esport i oci amb seccions varies d'una o diverses modalitats esportives afins. Entre aquestes, hi ha pistes de tennis, esquaix, boles i piscines privades. Aquestes instal·lacions faciliten, juntament amb l'oferta principal, altres activitats de temps lliure, com ara la sauna, massatge, restauració, assessorament, venda d'accessoris. Segons el principi de «tot sota un mateix sostre», es procura satisfer amb celeritat els més diversos interessos esportius i d'oci.

2. *Gimnasos de fitness i culturisme.* La particularitat d'aquesta oferta està en el fet que les diferents activitats de fitness i treball amb màquines i peses se centren en la millora de les qualitats físiques i de l'aspecte físic. Particularment aquí és on es nota un alt grau d'individualització de l'oferta en la qual cada empresa, gràcies a la diversificació de les ofertes i la creació constant de nous esports i activitats físiques, es defineix respecte a la competència i assegura el seu espai en el mercat.

3. Moderns estudis de ball i gimnàstica.

L'oferta comprèn sobretot formes modernes dels moviments rítmics i balls, que poden ser: 1. relacionats amb els moviments clàssics de ballet i gimnàstica

rítmica; 2. amb estils de ball importats d'altres cultures (dances «afro», flamenc, dances orientals); 3. ensenyament de tècniques de dansa concretes (de Cunningham, de Graham, tècnica de Dunham, musicals; o bé 4. ofertes de ball orientades a grups concrets (dances infantils, ballet infantil).

4. *Escoles de dansa.* Aquests establiments, l'existència dels quals sovint es remunta a anys i, freqüentment, a dècades durant les quals han creat una tradició, ofereixen principalment formació i perfeccionament de balls de societat clàssics (balls de saló i balls llatinoamericans).

5. *Escoles esportives.* Gran part de l'oferta comercial s'ha especialitzat en la formació d'un únic esport, sovint relacionat amb la possibilitat d'obtenir el títol oficial necessari per a la pràctica d'aquest (vela, surf, vol, submarinisme, paracaigudisme).

6. *Gimnasos d'arts marcial.* Aquests van tenir al final dels setanta un paper avantguardista en l'explotació comercial de l'esport i del desenvolupament de centres on s'oferia judo, karate, kung-fu, taek-won-do i altes formes de defensa personal.

7. *Ofertes d'esport, psique i salut.* Aquestes ofertes s'orienten primordialment a les vivències subjectives i emocionals i a la relació entre moviment corporal i vivència psíquica. L'acció corporal té abans que res l'objectiu de superar problemes psíquics i psicossomàtics, eliminar estats de tensió i recuperar o salvaguardar l'equilibri entre la ment, el cos i l'estat psicològic. Sovint es tracta d'ofertes fortuïtes individuals, també a vegades de subgrups amb concepcions culturals de transfons comú. Ofertes com el ioga, l'entrenament autogen, la gimnàstica de relaxament, shia-tsu, tai-chi, digitopuntura, eutonia, etc. pertanyen a aquest grup.

La varietat de l'oferta esportiva comercial és conseqüència de les motivacions particulars dels practicants en aquestes



organitzacions. Segurament aquí també s'ha de considerar el paper que té l'anhel de les vivències que he descrit per a l'esport no-organitzador. Però en el cas de l'oferta esportiva comercial hi ha alguna cosa més: es perfilen tendències en les quals (ja) no tot és demandat de la mateixa manera. Efectes específics són obviats, d'altres conscientment esperats. En el gimnàs d'aeròbic, s'espera modelar el cos, a la piscina recreativa es desitja l'esbarjo, en els cercles de ioga es busca la relaxació, en l'estudi del fitness es treballa per a la salut, en les escoles de judo es persegueix la possibilitat de l'autodefensa. Així com, d'una banda, es conforma la concepció dels complexos motivacionals, com ara la salut, l'activitat física, la diversió, el benestar, la relaxació, d'altra banda, trobem noves formes selectives d'oferta per a aquestes motivacions. Els majors èxits comercials són observables allí on les necessitats de la demanda se satisfan amb major «precisió». Això pot descriure's amb un increment de l'eficiència mitjançant la diversificació i l'atenció individualitzada. Així, l'esport es converteix per a molts en quelcom encara més atractiu, perquè s'ajusta amb precisió a les expectatives de cada persona i s'allibera del llast de la multifuncionalitat.

És característic de l'esport, tant en la seva forma no organitzada com en la seva versió comercial, la seva desregulació. És a dir, augmenta la importància de les formes de joc i moviment, no reglamentades i no competitives que molt sovint no són incloses en les classificacions tradicionals dels esports; cada vegada més es practiquen formes de joc, esport i activitat física en les quals el reglament és menys restrictiu (2). Aquestes noves concepcions de l'esport permeten en una mesura més gran incloure activitats físiques quoti-

dianes i, segons el cas, una o altra competència corporal individual. Diluciden una major flexibilitat de l'oferta i de l'activitat, així com de les possibilitats de la pràctica esportiva.

El club esportiu

No existeix «el» club esportiu i, per això, resulta difícil fer comentaris generalitzables pel que fa a aquest tipus d'arranjament institucional. Hi ha diferències considerables segons el nombre d'associats, nombre i tipus d'oferta esportiva, localització geogràfica, grau de professionalització, etc. Aquest fenomen s'il·lustra amb una amplitud més gran en l'article de Heinemann, Puig, López i Moreno també publicat en el present monogràfic.

Això es fa especialment evident quan ens fixem en les diferències que existeixen entre clubs petits —fins a uns 100 membres— i els grans sovint amb 10.000 membres. A l'enquesta representativa per a Alemanya sobre la situació dels clubs esportius il·lustrem una tendència que es pot anomenar «polarització». Això significa que: d'una banda, tant el nombre de clubs petits, com la importància dels grans augmenta. D'altra banda, cada cop resulta més difícil als clubs mitjans obtenir nous membres o inclús mantenir-los. Perden importància perquè, d'un banda són massa grans per tenir els avantatges dels clubs petits i, d'altra banda, perquè són encara massa petits per oferir els avantatges dels grans. Així doncs, la mida d'una organització té al seu torn influència en la seva estructura interna i la seva funcionalitat (3). Es pot dir, doncs que:

- Els clubs petits ofereixen un sol esport. Malgrat tot, en aquests es troben representats la gran diversitat de nous esports que s'han desenvolupat en els darrers anys. Els grans clubs,

pel contrari, tenen un ampli espectre d'esports en el seu programa. Podem parlar aquí d'una «oferta esportiva multiopcional», és a dir, el club procura que el membre tingui múltiples opcions per a la realització dels seus interessos esportius i d'activitat física particulars. Es pot dir que on es creen les noves ofertes és en aquest tipus de clubs on es reconeixen amb facilitat les tendències de la demanda. La seva anàlisi permet contestar les preguntes següents:

- Què es demanda?; és a dir, quin tipus d'esport i quina oferta addicional?
- Qui demanda?; és a dir, edat, sexe, estatus social, etc. dels practicants.
- Com?; és a dir, sota quines expressions, a quin nivell de performance i amb quin oferta paral·lela?
- En quin moment?; o sigui, durant la jornada, el cap de setmana, amb quina flexibilitat horària?
- i on?; és a dir, a quina distància del lloc de residència, de treball o vacances?
- Als clubs petits hi ha una gran homogeneïtat pel que fa a l'estructura i interessos dels seus membres. La semblança de característiques, d'estils de vida i d'interessos són requisits essencials, no només per a la seva fundació, sinó també per al seu funcionament quotidià. Aquest tipus d'associació es converteix per a molts (com ja va passar a principis de segle) en una compensació a l'anònima, inassolible, ràpidament canviant i burocratitzada societat urbana. En ells és possible tenir vivències directes, portar a terme les

(2) Aquesta evolució es fa especialment evident en els «never-never-games»; és a dir, jocs que segons el seu reglament, la creativitat i l'espontaneïtat de la successió de moviments i de les relacions socials només poden ser executats un cop. Per tant, no poden ser repetits sota la mateixa forma i sobretot com a competició, estan menys vinculats a determinades instal·lacions i material, es porten a terme en diferents espais no estandarditzats amb material sempre nou i desplacen la funció de l'entrenador a un paper més proper a la de l'animador.

(3) Això és exposat amb major detall per Simmel (1968) en el corresponent capítol «Die quantitative Bestimmtheit der Gruppe» («La determinació quantitativa del grup»).

pròpies idees i establir relacions personals. Als clubs més grans, trobem, contràriament, una estructura de membres més heterogènia, que representa millor la població global.

- Les diferències es fan evidents, sens dubte, en la «cultura del club» (respecte això, vegeu l'apartat corresponent). Els clubs petits s'orienten cap a dins, són organitzacions «d'autoajuda», que es conceben a si mateixos com a comunitats de solidaritat. En els clubs més grans, l'orientació cap a l'oferta de serveis se situa en primer pla.

Avantatges i desavantatges de l'oferta associativa

En una economia de mercat, la propietat privada és la potestat prioritària de l'usuari de les coses i la consecució d'interessos individuals i racionals és la motivació per a l'intercanvi econòmic. Per això, és de suposar, en primer lloc, que, en una economia de mercat, l'oferta esportiva s'asseguri primordialment mitjançant organitzacions comercials. Per tant, no resulta tan evident el fet que en gran mesura la pràctica esportiva la facin possible organitzacions sense ànim de lucre («Non Profit Organisations», —NOP—), com ara els clubs esportius. Aquests, almenys a Alemanya, han gaudit durant llarg temps d'una posició quasi monopolística reforçada per molts ajuts financers estatals, que només ha estat transgredida fa poc per l'augment de l'oferta esportiva comercial.

Almenys existeixen dues possibilitats molt diferents d'explicar la gènesi de les diferents formes organitzadores —empreses comercials o clubs esportius. Una explicació seria que la responsabilitat i influència de l'Estat, la regulació econòmica del mercat i la realització de propis interessos sota responsabilitat dels clubs han pogut desenvolupar-se molt diferentment en cada país. Sens dubte, no manca d'im-

portància el valor que cadascun d'aquests aspectes té en la ideologia dels diferents partits polítics que regeixen la història d'un país, la intervenció de l'Estat i els drets del ciutadà. Aquesta via d'interpretació no es tractarà aquí. Abans que res, cal donar-se una segona explicació, que és la basada en la teoria de l'elecció institucional («Institutional choice theory»). Aquesta interpreta l'existència de formes organitzadores a partir dels avantatges i les deficiències de cadascun dels acords institucionals possibles.

Aquesta teoria sosté que el fet de decidir-se per un dels arranjaments institucionals possibles, s'explica pels seus avantatges específics i pels desavantatges dels altres. La «deficiència institucional» es produeix quan un arranjament institucional no pot aportar un servei: a) amb l'àmbit de la incidència, b) amb la qualitat, c) amb la puntualitat, d) a totes les parts i e) a cada persona, que es considera necessari o desitjable (Badelt, 1985, 87). Podem il·lustrar aquest concepte amb un exemple: el dels avantatges i els desavantatges del club. Com a avantatges tenim:

a. *Repartició dels costos.* Un motiu essencial que explica l'existència de clubs esportius és que la pràctica de l'esport en aquests resulta molt més barata que en l'oferta esportiva comercial. Així, la quota mensual mitjana per a adults ascendeix a Alemanya a 1.350 ptes. (o sigui, unes 16.000 ptes./any). Malgrat que es donen enormes desviacions pel que fa a aquest valor mitjà, la quota se situa clarament per sota de qualsevol dels preus que es paguen en els gimnasos comercials. Els motius d'això estan en els baixos costos de personal gràcies al treball voluntari.

b. *Aportacions del voluntariat.* L'avantatge del voluntariat va molt més enllà del fet de permetre que el club estalviï despeses de personal i, per això, pugui ser més barat que els gimnasos comercials.

c. *Esperit no lucratiu.* L'objectiu del club és satisfer necessitats, no obtenir guanys.

Així, el membre d'una organització sense ànim de lucre pot, en general, esperar que els seus dirigents no tinguin cap ambició econòmica que puguin portar-los a comportar-se fraudulentament amb la finalitat d'obtenir beneficis econòmics. Sinó que, les particularitats de les estructures dels clubs i les seves característiques —presa de decisions democràtica, vinculació als interessos del soci i dependència dels seus recursos (treball voluntari i quotes)— permeten controlar la dedicació i els criteris amb què es treballa i es produeix el servei. Per això, els «demandants» d'esport, que en molt poques ocasions disposen de criteris per comprovar la qualitat del producte, prefereixen el club esportiu (Easley/O'Hara, 1986; Hansmann, 1986). També és més difícil que facin aportacions (donacions, treball voluntari, subvencions públiques, etc.) a l'empresa privada. En general, es considera que les organitzacions no lucratives utilitzaran aquestes aportacions amb major correcció (Rose-Ackerman, 1982; Titmus, 1971).

d. *Valoració positiva per part de la població.* Els clubs es creen partint d'unes ideologies o valors globalment reconeguts o creences (James, 1986). Aquests s'originen perquè els socis s'identifiquen amb els seus corresponents valors; és a dir, d'una banda, amb determinats objectius (per exemple, altruistes, com l'ajut a tercers) i, per altra banda, amb bases normatives de com han de complir-se aquestes comeses. Així, els valors particulars que el club ha anat construint al llarg de la seva història com a organització d'autoajuda segueixen tenint, sens dubte, repercussions. La imatge positiva del club es crea principalment a partir del treball voluntari basat en la confiança i la solidaritat, i no en la remuneració.

A aquests avantatges, es contraposen múltiples desavantatges. Aquests són els següents:

a. *Ineficiència de la gestió del club.* Els clubs treballen, en termes relatius, ineficientment; és a dir, no s'esforcen



en minimitzar els seus costos, perquè els falta l'interès d'un propietari per aconseguir guanys; no hi ha cap al·licient econòmic per obtenir un benefici adequat al capital invertit (Alchian/Demsetz, 1972; Hansmann, 1980). Com que els clubs tampoc tenen per als seus socis una importància existencial, aquests no exigeixen una gestió especialment crematística.

b. Debilitat productiva del treball voluntari. Als avantatges del treball voluntari, es contraposen una sèrie de debilitats estructurals (4). Entre elles es troben: 1) *supeditació personal*. La decisió de posar un temps a disposició és també voluntària, queda supeditada a persones (amb nom i cognoms, dedicació, qualitat i motivació). La inversió del temps és incerta, és a dir, no es pot calcular amb seguretat el seu moment, durada i intensitat; 2) *ocupació postjornada*. El treball voluntari és una ocupació del temps lliure i, amb això, quasi sempre posterior a la jornada laboral. Per això, la disposició temporal està determinada ineludiblement per la càrrega laboral de qui el realitza.; 3) *treball de no professionals*. El treball voluntari és treball de no professionals. El potencial de qualificacions dels socis, al qual el club pot recórrer, limita les qualificacions de les quals es pot disposar per a l'ocupació de càrrecs voluntaris.

c. Costos de la presa de decisions. Els costos de la presa de decisions als clubs poden ser alts, en termes relatius. La discussió en assemblees democràtiques és molt sovint difícil i, a més, no sempre amb resultats efectius. Les raons d'això són conegudes: diferències en la disposició de treballar entre els socis voluntaris, escasses reunions, decisions preses a les assemblees mit-

jançant eleccions o delegació —en les quals no sempre la competència professional és decisiva—, moltes hores de treball per al voluntariat a causa de l'acumulació de càrrecs, fixació d'objectius poc clara i amb això, sota control del resultat del treball, excessiva pèrdua de temps per discutir els problemes, insuficient coordinació entre les diferents assemblees i formes de treball i de comunicació molt dependents de les persones.

De la mateixa manera, poden determinar-se els avantatges i les deficiències de l'oferta esportiva comercial. Entre els seus avantatges destaca, sobretot, que el propietari té el dret d'explotació i, amb això, l'al·licient del personal per treballar eficientment. Un empresari ha de sortir endavant superant la competència. Són imprescindibles capacitat d'innovació, coneixements actualitzats, noves tecnologies, constant renovació de productes. Un gimnàs comercial que no resulta atractiu ha de canviar la seva manera de fer o tancar les seves portes. Així, les empreses orientades al mercat parteixen de condicions favorables: són flexibles i menys sotmeses a obligacions administratives, instàncies burocràtiques o funcionaris no professionals.

Per a això, es contraposen els desavantatges. L'oferta comercial només ofereix allò que aporta beneficis. Els béns i serveis socialment considerats adequats i necessaris, no són produïts ni oferts per aquesta oferta, si no disposen d'una demanda suficient i solvent mitjançant la qual es puguin cobrir els costos.

Elements d'una sociologia dels clubs esportius

Les característiques constitutives dels clubs

Els clubs, com a organitzacions sense ànim de lucre i les empreses comercials, amb el sistema de regulació del mercat, suposen dues formes organitzadores diferents amb les quals el soci o el client poden satisfer els seus interessos. Empreses comercials en el mercat i clubs són, per tant, equivalents funcionals. Per això, hem de preguntar-nos quins elements dels club obren al soci la possibilitat de veure satisfets els seus interessos.

Mitjançant les següents variables constitutives, el club garanteix la consonància entre els objectius de l'organització i els interessos dels soci:

- L'afiliació és *voluntària*: amb això, s'assegura que donar-se d'alta o de baixa poden ser decisions independents a favor o en contra dels serveis del club; per tant, les baixes amenacen el club si la seva oferta i el seus objectius s'allunyen massa dels interessos del soci (en aquest sentit, el soci té un mitjà per influir en la trajectòria del club: abandonar-lo). Si l'afiliació és voluntària es planteja la següent pregunta: amb què pot motivar el club al soci per al seu ingrés, permanència i aportació de recursos. Les empreses motiven el seus membres amb mitjans indirectes —sobretot amb diners—, que no tenen res a veure amb els objectius i l'estructura de l'organització. D'aquesta manera, poder portar a terme la seva activitat segons els seus propis criteris i sense dependre de la motivació dels socis en la so-

(4) Resulta difícil ponderar els costos i beneficis de l'activitat voluntària, sobretot perquè la càrrega no-monetària i la possible pèrdua d'eficiència són difícilment quantificables. Però, ja Max Weber suposava que el model voluntari de producció de serveis era l'alternativa menys eficaç i per això la més cara: «L'activitat voluntària és activitat addicional al treball, ja només per això funciona normalment més lentament, menys subjecta a esquemes i (és) menys formal i per tant menys precisa, menys unificada i per més independent cap amunt, més discontinua ... sovint fàtica i molt costosa (...), al servei de friccions i retards, de compromisos entre interessos i intencions contraposats» (Weber, 1956, 562)

lució dels problemes (Luhmann, 1976; 89-107). Com que el club no disposa de la possibilitat de motivar amb diners, ni estan permeses les restriccions jurídiques o l'ús de la força, s'ha de recórrer a mitjans de motivació directes per a l'obtenció i vinculació dels socis, és a dir, a mitjans relacionats amb els seus objectius, estructures o amb persones o grups.

- El club és *independent de terceres parts*: per tant, es finança bàsicament mitjançant les quotes i el treball voluntari del seus membres. Amb això, s'assegura que el club depengui dels recursos del soci, el qual deixarà d'aportar-los si els seus interessos no es veuen realitzats (mitjà d'influència «dependència»). Aquesta característica fa referència a l'estructura de recursos econòmics específica del club: els membres aporten recursos als fons d'aquest —en temps (treball voluntari) i en diners (quotes, donacions, etc.)— (Coleman, 1979). A canvi, obtenen el dret a decidir sobre la utilització dels fons i a participar dels serveis del club. Des del punt de vista econòmic, per tant, el club no es basa en la relació d'intercanvi bilateral amb els seus clients —com és el cas de l'empresa—, sinó en certa manera, en un contracte social.
- Les estructures de decisió són *democràtiques*: d'aquesta manera, els objectius del club i la manera com es porten a terme es decideixen conjuntament. Les decisions deriven, directament o indirectament, del soci. Es garanteix que es pugui decidir sobre la utilització dels recursos en favor dels interessos de tots els socis. La base del poder en el club no és la propietat, sinó el dret al vot. La base del poder en el club no és la propietat, sinó el dret a vot. La consecució d'objectius i idees propis pressuposa majories en les assemblees de decisió; no es decideix per a un mateix, sinó per al

col·lectiu (mitjà d'influència «oposició»).

- El recurs més important és el *treball voluntari*. Com a treball voluntari ha d'entendre's l'aportació voluntària i no remunerada de servei per al club i al club. Voluntari significa que la col·laboració depèn de la decisió de cadascú, amb la qual cosa el problema de la motivació i la vinculació es planteja aquí de nou. No remunerat significa que no es compensarà econòmicament sota acord contractual, però no, que la col·laboració serà de franc per al club, sinó que es recorrerà a altres compensacions no monetàries. Aportació de serveis significa que l'activitat voluntària és productiva, és a dir, que suposa un rendiment que, malgrat tot, no s'inclou en el càlcul del PIB (producte interior brut), ja que no és produït i valorat en el mercat. Mentre que per a l'oferta comercial, una característica essencial és que el treball sigui realitzat per especialistes contractats i remunerats, el treball voluntari per als clubs és un recurs decisiu. Les tasques de decisió, de direcció i d'execució es realitzen principalment sota la modalitat del voluntariat. Amb això, no només es fa possible la consecució d'interessos comuns mitjançant la pròpia involucració i cooperació solidària, sinó que, més enllà d'això, es crea un sentit de solidaritat que evita actituds parasitàries (mitjà d'influència «involucració»).

L'oferta esportiva determina, per tant, la majoria dels socis en votació democràtica, sota la pressió del perill de perdre membres. La manera com s'assegura aquesta oferta es determina principalment mitjançant la involucració voluntària dels socis. Qui practica esport en el club, és resultat de la decisió individual d'afiliar-se, la qual cosa, al seu torn, depèn de l'oferta esportiva, de l'interès que aquesta desperti en els socis i l'elevades que siguin les quotes. Sota aquests punts de vista, el club es presenta com un acord

especialment adequat per a la realització dels interessos del soci, ja que disposa de diversos instruments per a la consecució dels seus interessos.

Aquests criteris són els que caracteritzen el club com a associació voluntària. De totes maneres, és difícil trobar-los exactament així en la realitat. Així doncs, per exemple, l'afiliació a un club pot estar influïda per coaccions de grup o per pressions econòmiques; molt sovint, és també un requisit per a un cert reconeixement social i per a l'ascens professional. De la mateixa manera, l'afiliació voluntària pot estar limitada pel fet que el club esportiu ocupa una posició monopolista, com ara la pràctica d'un esport a un elevat nivell de performance. El suport econòmic dels poders públics pot estar supeditat a condicions. El voluntariat pot reduir-se per la professionalització de certs càrrecs. Les possibilitats de decisió democràtica poden quedar desaprofitades per la passivitat dels socis. Així, podem trobar posicions intermèdies entre voluntariat i obligatorietat d'afiliació, entre independència dels poders públics i interessos comercials i considerable vinculació a aquests entre funcions portades a terme pel voluntariat i per professionals remunerats, entre exercici del poder democràtic i oligàrquic. Ha de quedar clar que els criteris tractats només són els extrems d'un continuu; una definició que delimiti el concepte d'organització voluntària (per a la determinació de l'objecte d'estudi d'una investigació empírica) hauria de fer-se mitjançant l'acotació de l'espectre en què es dona cada un dels corresponents continus, dins dels quals —com si de zones de tolerància es tractés— ha de donar-se la característica analitzada (Horch, 1983: 11-13).

Aquestes característiques constitutives del club són les que permeten al soci que es compleixin els seus interessos. Ara bé, n'hi ha d'altres sobre les quals cal parlar-ne i de les quals ens ocupem a continuació. Ens referim a: a) les peculiaritats estructurals i b) la cultura organitzadora.



Peculiaritats estructurals dels clubs esportius

En sociologia de les organitzacions les estructures s'analitzen, generalment en funció dels elements: norma, posició i rol, o bé, en funció de dimensions estructurals com a especialització, estandarització, formalització i centralització. Aquesta proposta resulta, per a la descripció i explicació de les estructures dels clubs esportius, insuficient, perquè no es presta atenció a les seves peculiaritats. Això serà posat de manifest en els apartats següents, en els quals s'exposarà el model típic de mediació i de coordinació de les actituds en el club.

1. Contràriament al que passa a les empreses o a l'administració, el comportament en el club està menys mediatitzat per regles conscientment orientades a aconseguir un objectiu i racionalment planificades. La raó és que les exigències formalitzades per a l'afiliació són molt poques —sovint es limiten a l'obligació de pagar la quota—, per la qual cosa, la col·laboració i la cooperació es produeixen en el marc de processos socials informals. Tot i que el club s'orienti cap a un objectiu, el marc de relacions és molt més expressiu i les seves funcions són més difuses. Com més gran és la coincidència amb els objectius, valors i tradició del club, més agradable és l'ambient de treball; com més gran és la motivació dels voluntaris, millor és la predisposició per a una col·laboració interactiva i menor la necessitat de regles formals. Processos socials d'intercanvi, objectius comuns, escala de valors i una identificació amb el club serveixen al mateix temps de lligam d'unió i de mediació de les actituds. Les normatives no són més que el resultat de l'experiència col·lectiva de tots els implicats; així, van establint-se les imatges que cadascú es fa de si mateix i de la resta de gent i les actituds que es consideren adequades. Al llarg del temps, es consoliden formes de comportament, de manera que el club acaba tenint un perfil propi independentment de cadascun dels seus membres. Com

han de fer-se les coses, com es valoren, sobre què i en quins termes es parla són aspectes que es van consolidant al llarg de la seva història.

2. De la mateixa manera, les posicions en el club són també poc diferenciades i les seves tasques molt poc estandaritzades. En lloc d'estandarització i especialització es dona, en una proporció relativament elevada, una personalització de les expectatives sobre els comportaments. Els membres s'orienten, en gran mesura, partint de qualitats conegudes de les persones i, només en segon terme, partint de regles abstractes i expectatives de rols especificades. Per això, els càrrecs, i amb això, el voluntariat, es caracteritzen sobretot per la personalitat de qui els ocupa, per les seves capacitats i les seves habilitats, per la seva involucració, per la seva condescendència amb els interessos del club i dels socis. En aquesta ambivalència en l'assignació de tasques i responsabilitats, resideix un dels motius de l'especial capacitat de rendiment del club (Luhman, 1972: 151; Geser, 1980:227). Els col·laboradors no saben amb exactitud fins a on arriben les seves obligacions i, gràcies a la seva motivació per participar en alguna tasca concreta, estan predisposats a acceptar les tasques més variades i imprevisibles.

3. Tampoc existeixen, en general, sancions formalitzades més enllà de les comissions especials i de les amenaces d'aquestes. Resulten fonamentades quan els membres són compensats amb al·licients intrínsecs i la pertinença i col·laboració amb el club són voluntàries. Per això, les sancions tenen en la majoria de casos un caràcter informal, com ara les formes de desaprovació, d'ironia, de broma, de silenci demostratiu, de canvi bruscat de tema i de desatenció. Com més difuses siguin les relacions i com menys orientades estiguin a una funció concreta, major probabilitat hi ha que les sancions siguin sobretot de tipus moral i que tendeixen

a marginar les persones que són objecte d'aquestes.

4. Com que en el club existeix una divisió del treball menor que en una empresa, la necessitat de coordinació és relativament baixa. Quan aquesta es fa necessària, és difícil programar o planificar, ja que al club l'afecció a seguir ordres és limitada. Per això, trobem més aviat acords informals en el marc d'assemblees generals o de comitès especials i la forma típica de coordinació és una direcció basada en la simpatia personal i el poder de convicció.

5. Una altra peculiaritat són les possibilitats d'adaptació a l'entorn. Els contactes amb l'entorn han de donar-se mitjançant persones concretes que posseeixen determinats contactes. El club, gràcies a l'heterogeneïtat dels membres i a l'afiliació i a la col·laboració amb diferents organitzacions, poden disposar en cada cas d'un entrellat de relacions que els facilita l'accés a institucions i persones rellevants. Els contactes exteriors són, també per això, sovint un criteri important de selecció per a l'ocupació d'un càrrec (la presidència, per exemple), fet que s'ha anomenat «recurs de relacions».

Cultura del club

Les organitzacions creen una subcultura, típica en cadascuna d'elles, perceptible i influent, caracteritzada per conductes concretes, escales de valors, conceptes específics d'esport i d'adhesió social dels seus membres. En poques paraules: cada organització desenvolupa una cultura pròpia al llarg de la seva història. Tota associació crea la seva pròpia realitat social amb el transfons de la seva tradició i història; es van constituint normes específiques, patrons de conducta i rituals, una manera típica de prendre decisions i portar a terme tasques; s'adverteix amb això, fins a quin punt es prenen decisions sota acord o conflicte, quin grau de participació s'aconsegueix, quina predisposició a acceptar compromisos es pot esperar; en cada forma concreta de relació que es desenvolupa en el club, es fan

visibles les camarilles que es formen, la importància que aquestes adquireixen, qui exerceix, quina influència i com s'utilitza aquesta. També formen part de la cultura organitzadora les festes que se celebren, les ofertes extraesportives que realitzen i les formes de captació i integració de nous socis.

Una característica important de la cultura associativa és el tipus de sociabilitat que existeix. Sociabilitat és tertúlia despreocupada i comunicació no interessada, basada en una igualtat de condicions de totes les persones que hi participen. En aquest sentit, podem parlar d'una «democràcia de la sociabilitat». Per això, el club, a més de poder ser descrit pel seu objectiu inicial —possibilitar la pràctica esportiva—, també pot ser descrit com un conjunt de persones que es relacionen, intercanvien experiències i s'arriben a conèixer, amb la qual cosa construeixen una realitat comuna. Un exemple típic d'això és la sociabilitat de la trobada després de la competició: l'esdeveniment esportiu es recorda en tots els seus alts i baixos, es reconstrueix i es fa present. La sociabilitat esdevé una «rememoració cognitiva» d'experiències esportives. Amb això, es torna una part imprescindible de la vida del club. Serveix per rememorar els objectius del club, per reforçar-ne la seva integració, amb la qual cosa s'afavoreix la cohesió dels membres, fet que és un factor de motivació per al treball voluntari.

Club i societat

En els apartats anteriors, s'ha tractat el club des dels seus aspectes interns, és a dir, des de les seves variables constitutives, les peculiaritats de les seves estructures i cultura. Des d'una segona perspectiva, es pot analitzar la relació d'aquest amb la societat en general o amb

d'altres institucions. Aquest tema també serà exposat de manera breu prenent alguns exemples: 1. les funcions que els clubs realitzen en la societat i 2. sota quines perspectives es pot abordar la seva relació amb l'Estat.

Funcions del club

En la literatura, es diu que els clubs exerceixen moltes funcions; es parla, d'entre d'altres, de les següents:

- Funció d'integració, ja que en el club coincideixen membres de diferents edats, sexes, professions i procedències ètniques i desenvolupen múltiples formes d'interacció, comunicació, etc.
- Funció de socialització, ja que es reforça la formació d'una actitud democràtica, s'experimenten conductes democràtiques i es facilita el treball voluntari.
- Funcions culturals, per les quals les associacions són «estructures intermèdies» entre la vida privada familiar i l'organització formal de l'economia, la política i l'administració; conformen un àmbit de vida propi, en el qual «es reuneix l'útil amb l'inútil, l'obligació amb el voluntari, el seriós amb l'informal, la distància amb la llunyania, el públic amb el privat» (vg. Krokow, 1972).

De totes maneres, cal tenir en compte que aquestes funcions no han estat investigades empíricament fins ara i és molt probable que siguin totalment diferents en cada club.

Problemes de la promoció pública de l'esport a través dels clubs

En aquest apartat, s'aborda la qüestió del paper de l'Estat en la promoció de l'esport i la legitimitat de la seva intervenció. La intervenció pública pot pro-

duir-se segons dos models: a. el cooperatiu i b. el subsidiari (5).

a. El *model cooperatiu* suposa una forma de connexió entre Estat i clubs mitjançant «integració i representació funcional d'associacions en l'esfera estatal» (Heinze, 1981: 83). Els clubs assumeixen tasques públiques, adquireixen una caràcter gairebé públic i per això, obtenen suport estatal. El model pren vigència quan l'Estat, sotmès a les exigències de l'estat del benestar, ha d'adoptar un ventall cada cop més ampli de garanties i serveis per als ciutadans i l'economia (Nautz, 1987:16). Els clubs alliberen l'Estat de la càrrega de realitzar tasques públiques; adopten funcions mitjanceres entre l'Administració i les col·lectivitats; l'Estat intervé en la presa de decisions i s'allibera de la seva execució. L'esport organitzat en clubs i federacions assumeix tasques públiques que, si aquestes organitzacions no existissin, haurien de ser portades a terme per l'Estat sota altres formes. Així, el model cooperatiu és una manera d'autointervenció social negociada basada en un principi d'intercanvi. L'Estat posa a disposició garanties jurídiques i diners per al compliment de tasques dels clubs, molt sovint degut a estructures laborals molt diferents i al treball voluntari, poden complir a millors preus i, en definitiva, de manera menys burocràtica que l'Estat. D'aquesta manera, a més, l'Estat facilita que els ciutadans puguin controlar adequadament l'ús que es fa dels fons públics.

b. El *model subsidiari* en canvi, parteix de la idea que els membres d'una unitat menor —com els del club esportiu— coneixen millor, poden i volen responsabilitzar-se dels seus interessos i necessitats que una unitat superior (Nell-Breuning, 1969: 1.137; 1976: 7). A causa de la major proximitat a la realitat quotidiana i a la visió directa

(5) Per més informació vegi's PUIG,N.; HEINEMANN, K., 1995: "Institucions públiques i desenvolupament de l'esport a Catalunya (1975-1994). Proposta d'un marc teòric interpretatiu". A *Acacia*, (4), pp.123-143, publicacions de la Universitat de Barcelona.



dels fets, podran decidir més d'acord amb els seus interessos. Quan l'Estat i altres organitzacions d'àmbit superior han de satisfer els interessos individuals, sempre existeix el perill de selecció i deformació d'aquests. Per això, l'Estat ha d'aportar suport econòmic allà on no arriben els propis mitjans, però ha de delegar tot allò que pugui interferir en el lliure desenvolupament dels clubs i federacions. El principi de subsidiarietat va, per tant, acompanyat d'una desconfiança en la planificació, burocràcia i intervenció de l'Estat.

Els diferents aspectes d'una sociologia de les organitzacions esportives poden tractar-se sota aquesta forma genèrica teóricoabstracta. Però així mateix, cal que es tingui en compte que els clubs esportius en les seves corresponents peculiaritats, la seva cultura, les seves funcions i la seva relació amb els poders públics, són dependents de les respectives condicions historicopolítico-socials en les quals tant ells com la resta de les organitzacions es desenvolupen. Per això, precisament l'anàlisi comparativa intercultural pot posar de manifest la relativitat i les característiques particulars que l'organització de l'esport en cada país i sobretot, evitar una valoració excessivament etnocèntrica.

Conclusió

He començat el present article amb les afirmacions següents: a) que cada forma organitzadora de l'esport determina el tipus d'oferta i la forma de pràctica que s'hi produeix; i b) que cada tipus d'organització té un atractiu que varia segons els col·lectius i que les diferents ofertes esportives poden entrar en competència unes amb les altres, tant per captar persones que ja practiquen es-

port, com per atraure nous grups —com ara persones d'edat, minories, etc.— que comencen a interessar-se per aquest. A continuació, s'han explicat les característiques de les diferents formes organitzadores de l'esport; és a dir, organització de l'esport no organitzat, l'oferta esportiva comercial i els clubs. Aquests són, malgrat tot, els que es tracten amb major profunditat en l'última part de l'article i els que són objecte principal d'aquest.

Els resultats no són únicament interessants per a una sociologia de les organitzacions esportives. També ofereixen elements pràctics i polítics (esportius) de comprensió perquè: donen indicacions sobre les diverses motivacions i interessos de les persones que practiquen esport; dels canvis que s'han produït els darrers temps i, conseqüentment, dels reptes que han de ser afrontats per qui oferta l'esport; mostren les particularitats i, amb això, els avantatges i desavantatges dels clubs esportius; donen elements sobre la manera de donar rellevància i reforçar el sentit dels clubs malgrat la creixent concurrència; criden l'atenció sobre el fet que treballar amb èxit dins un club depèn del coneixement de la seva cultura organitzadora que s'ha anat gestant al llarg de la seva història; i, en darrer lloc, indiquen les múltiples interrelacions que es produeixen entre clubs, Estat i societat que posen de manifest les múltiples funcions que exerceixen els primers i mitjançant els quals poden ser legítims.

Bibliografia

ALCHIAN, A./ DEMSETZ, H. (1972): «Production Information Costs and Economic Organization». A: *American Economic Review*, 62.

BADELT, Chr. (1985): *Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit*. Frankfurt.

COLEMAN, J.S. (1979): *Macht und Gesellschaftsstruktur*, Tübingen.

EASLEY, D./O'HARA, M. (1986): «Optimal Nonprofit Organizations». A: ROSE ACKERMAN, S., ed.: *The Economics of Nonprofit Institutions*, New York/Oxford.

GESER, H. (1980): «Kleine Sozialsysteme». A: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32.

HANSMANN, H. (1986): «Economic Theory of Nonprofit Organization». A: POWELL, W.W., ed.: *The Non-Profit Sector*. New Haven-London.

HANSMANN, H. (1980): «The Role of Nonprofit Enterprise». A: *Yale Law Journal*, 89.

HANSMANN, H. (1986): «The Effects of Tax Exemption and other Factors on Competition between Non-Profit and For-Profit Enterprise». A: *Programm on Non-Profit Organization*, Yale University, Working Paper no. 65.

HEINZE, H.G. (1981): *Verbändepolitik und Neokorporatismus*, Opladen.

HORCH, H.-D. (1983): *Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens*, Frankfurt.

JAMES, E. (1986): «New Nonprofit Grow: A Model». A: ROSE ACKERMAN, S., ed. *The Economics of Nonprofit Institutions*, New York/ Oxford.

KROCKOW, C. V. (1972): *Sport und Industriegesellschaft*, München.

LUHMANN, N. (1976): *Funktion und Folgen formaler Organisation*. Berlin.

NAUTZ, J.P. (1987): *Die Durchsetzung der Tarifautonomie in Westdeutschland*, Frankfurt/ Bern/ New York.

NELL-BREUNING, O. (1969): «Subsidiaritätsprinzip». A: W. Bernsdorf, ed. *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart.

ROSE ACKERMAN, S. (1982): «Charitable Giving and 'Excessive' Fundraising». A: *Quarterly Journal of Economics*, 97.

SIMMEL, G. (1968): *Soziologie-Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, 5 ed.

TITMUS, R.M. (1971): *The Gift Relationship*, London.

WEBER, M. (1956): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen.