

Nicola Porro,
Dipartimento di Sociologia,
Università de Roma La Sapienza, Roma, Italia.

Traducció de l'italià: Núria Puig,
INEF de Catalunya, Barcelona.

L'ASSOCIACIONISME ESPORTIU COM A MODEL ORGANITZADOR. MOVIMENTS, SISTEMA I CANVI*

Abstract

Paraules clau: clubs esportius, sociologia de les organitzacions voluntàries, sociologia política, «arena política» i cultura organitzadora.

The article analyses sport organisations as a “political arena”. According to this concept, an organisation is a specific social place where persons are involved in complicated and changing relationships of cooperation and conflict, in a symbolic and material play built up on a base of expectations, beliefs and strategies. To illustrate the operating capacity of the concept the article: 1) analyses the main theories regarding the study of the organisations; 2) develops its theoretical dimensions; and 3) takes into account some empirical researches.

Resum

L'article proposa analitzar les organitzacions esportives en qualitat de «arena política». Segons aquest concepte, una organització és un lloc social concret habitat per persones embolicades en complexos i canviants relacions de cooperació i conflicte, en jocs materials i simbòlics construïts sobre la base d'expectatives, creences i estratègies. Per il·lustrar la seva operativitat es fa una revisió de les principals teories que s'han ocupat de l'estudi de les organitzacions, es desenvolupa en profunditat des d'un punt de vista teòric i es dona compte d'algunes investigacions empíriques realitzades a partir d'aquest.

Introducció

L'experiència social que es produeix en la pràctica de l'associacionisme esportiu es pot reconstruir principalment des de dos punts de vista. El primer té a veure amb la vida quotidiana d'un club o d'una associació i la implicació existencial que aquesta vida té per aquells qui hi participen (socis, atletes, tècnics, dirigents, aficionats, etc.). Aquesta aproximació emfatitza en la producció de significat per part de l'individu que es realitza en una pràctica de comunicació, socialització i competició. Pel contrari, el segon punt de vista, es concentra en la dimensió historicocultu-

* Aquest article és la versió escrita de la conferència de clausura que Nicola Porro impartí al Congrés «Los retos de las Ciencias Sociales Aplicadas al Deporte» que se celebrà a Valladolid l'octubre de 1994 organitzat conjuntament per l'«Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte (AEISAD) i l'Instituto Universitario del Deporte de la Universidad de Valladolid».



ral, és a dir, en les característiques de la associació com a moviment d'acció col·lectiva. Aquest tipus d'aproximació se centra més en les relacions entre *moviment esportiu* —entès com el resultat d'una història organitzadora específica— i un *sistema esportiu*. Un sistema esportiu és més estàtic i està constituït per institucions ja consolidades (federacions, xarxes organitzadores a nivell local, nacional i internacional).

Ha de quedar clar que ambdós punts de vista —el que privilegia la dimensió de la vida quotidiana i el que té en compte la perspectiva historicopolítica— no són incompatibles o inarticulables. Per tant, una anàlisi sociològica de la pràctica associativa al voltant de l'esport no pot prescindir de cap dels dos. L'esforç teòric i empíric —tal i com veurem més endavant— cal integrar els dos nivells i fer-los interactuar. Les investigacions que des de fa alguns anys ha anat realitzant el Laboratori «Esport i Oci» del Departament de Sociologia de la Universitat de Roma «La Sapienza» van en aquesta direcció, però, inevitablement reflecteixen una tradició cultural i un context científic en el qual està més consolidada la dimensió politicoorganitzadora lligada a les ciències polítiques.

Les ciències polítiques italianes han heretat dels seus pares fundadors (Pareto, Mosca, Michels) una sensibilitat particular sobre el paper del lideratge en organitzacions i per les qüestions relacionades amb el control polític. Amb el temps aquesta aproximació —que ha estat molt utilitzada per a l'estudi dels partits i de les organitzacions socials de masses— ha estat integrada a perspectives més àmplies. La sociologia del conflicte d'Alain Touraine, per exemple, ha tingut una gran acollida en les investigacions de autors com ara Melucci i Pizzorno,

els quals durant els anys setanta i vuitanta han tractat de construir nous paradigmes d'anàlisi per a l'estudi dels moviments d'acció col·lectiva. Entre els anys vuitanta i noranta —especialment gràcies als treballs de Panebianco (1989), Zan i Ferrante (1988; 1994), Lanza (1995)— s'ha materialitzat la influència de l'escola neoinstitucionalista (en particular de March i Olsen) que ha acabat per precisar conceptes clau com ara institucionalització i «arena política».

El concepte d'*institucionalització* serveix per expressar la transició d'una organització a una fase en la qual «mitjançant la interiorització de valors» (Selznick) aquests comencen a ser considerats «per se» (desenvolupant, per exemple, sentiments de lleialtat, pertinença, expressivitat, adhesió). El de «arena política», en canvi, es refereix a l'espai sociològic en el qual els diferents actors organitzadors interactuen mitjançant aliances, rivalitats i conflictes de lideratge. La nostra hipòtesi de treball és que una associació esportiva, en tant que moviment (actor organitzador) que interactua en un sistema obert amb d'altres organitzacions (ambient, context), constitueix una clau de lectura important per analitzar els comportaments socials difusos, escales de valors profundes, tensions col·lectives que no s'expressen segons els cànons politicoideològics clàssics. En aquest sentit, el model de «arena política» —que possibilita l'estudi del conflicte i el de les contradiccions culturals que sorgeixen de la confrontació entre moviment i sistema— sembla més productiu i útil que el de l'*actor organitzador* elaborat per Crozier i Friedberg per a l'estudi del món empresarial.

A més, el model de «arena política» representa un punt de trobada essencial entre les ciències polítiques i la sociologia de les organitzacions. Dit d'una altra manera, tal confluència significa que és necessari redefinir el perfil teòric de l'anàlisi organitzadora fent arribar a les associacions esportives el concepte d'«empresa», però si l'estenem, tal i com escriu P. Gagliardi (1986:29), «[...] a qualsevol sistema cooperatiu que per sobreviure i assolir els seus objectius —econòmics i no econòmics— ha d'activar relacions d'intercanvi, la qual cosa significa fer front a problemes d'adaptació externa i d'integració interna».

En resum, la trobada entre perspectives que s'inspiren, per una banda en la ciència política i, per l'altra, en la sociologia de les organitzacions requereix concebre una organització com (i) a «arena política» més que com un actor organitzador dotada en paraules de Weber d'una «racionalitat orientada a la consecució d'uns objectius» («goal oriented rationality»); (ii) experiència regida per *múltiples lògiques d'acció* i no només per un principi (com és el cas de la racionalitat basada en l'anàlisi de costos i beneficis pròpia de l'empresa tradicional); (iii) moviment capaç, dintre de certs límits, de *construir un ambient organitzador propi* i no únicament d'adaptar-se als canvis produïts en l'entorn exterior.

Aquests postulats tenen conseqüències importants a l'hora d'afrontar una investigació. En primer lloc, perquè exigeixen posar més atenció als *processos* i al *canvi* i no tant a l'anàlisi de les estructures. En segon lloc, perquè obliguen a posar de manifest la *història organitzadora* de les associacions: la reconstrucció del passat és molt més rellevant que la previsió del futur, dimensió que, en canvi, és

l'objectiu principal de les anàlisis empresarials de mercat. I encara més: prendre una perspectiva integrada (sociològica, historicosocial, estadísticodescriptiva, organitzadora) exigeix que es consideri l'organització com un *fenomen complex* que ens condueix també a adoptar una *metodologia d'investigació sobretot qualitativa* (testimonis orals, anàlisi de textos escrits i documentació gràfica, perfils professionals, històries de vida).

Dels models teòrics a la investigació empírica

Les investigacions que hem realitzat en el context italià ens han convençut que l'estudi de les organitzacions esportives —tan variades pel que fa a dimensions, estructura organitzadora, nivell d'institucionalització, estructura dels membres— representa, ni més ni menys, que una extraordinària oportunitat per analitzar amb instruments innovadors el món de les organitzacions en el seu conjunt. La important presència de valors, la complexitat del sistema de motivacions, les relacions que manté alternativament són altres subsistemes socials (polític, econòmic, de la comunicació, educatiu), l'actuació de diversos agents de socialització, fan del sistema esportiu una escenificació quasi perfecta d'allò que entenem per «arena política». Per a això, implica una conversió del paradigma analític amb el qual pretenem estudiar el fenomen organitzador. Totes les observacions que hem fet fins ara convergeixen en l'exigència d'aplicar l'*anàlisi cultural* a l'estudi de les organitzacions. Només així serà possible englobar en un nou paradigma les

categories de mite, símbol, ritual, ideologia i creença que són fonamentals per assolir els objectius que ens hem fixat. Cal subratllar-se que l'anàlisi cultural de les organitzacions es va confirmant com un paradigma alternatiu tant del vell model funcionalista (estudi dels sistemes i de les contingències) com de les interpretacions «empresarials» del concepte weberian d'acció organitzadora. Des d'una òptica teòrica, l'anàlisi cultural pot constituir un pas fonamental per superar la contraposició anacrònica entre anàlisi formal i estructural —que només s'interessa per les dades quantitatives, les normes codificades, els perfils morfològics— i l'anàlisi «informal» basada en la vivència quotidiana. Sabem que aquesta contraposició ja es dona en Tönnies (*Gemeinschaft* versus *Gesellschaft*) i torna a plantejar-se en Durkheim i en Weber que han inspirat una sociologia de la racionalitat basada en l'estudi de la industrialització de l'Estat i de les institucions polítiques. Per a Durkheim (1893), les relacions comunitàries constitueixen l'antídote de l'anòmia. Per a Weber (1922), la tendència a la burocratització pot ser eficaçment contrarestada per l'emergència d'una força eminentment no racional, com ara el lideratge carismàtic. En els orígens de la sociologia, anàlisi racional i perspectiva cultural es plantegen en una relació dialèctica. Més tard, en canvi, quan sorgeixen investigacions especialitzades en temàtica organitzadora, es consolida un model d'anàlisi que, si anul·lem tota perspectiva cultural de la vida organitzadora, es concentra quasi exclusivament en la diferenciació de tasques, la impersonalitat de les normes, la legitimació jeràrquica de l'autoritat. Les institucions weberianes són progressiva-

ment doblegades cap a una aproximació funcional, instrumental i empresarial. Només el 1945, Simon tracta de recuperar la dimensió cultural de l'empresa, però també cal subratllar que ho fa en el marc del paradigma d'una racionalitat administrativa (racionalitat limitada). El paradigma formalista, que privilegia inevitablement l'estudi descriptiu i quantitatiu (estructura, tecnologia), presenta, malgrat tot, el gran avantatge que es pot aplicar fàcilment tant als micro-sistemes (com ara les empreses o els grups de treball) com en les grans organitzacions (partits, Església, sindicats) i a les seves exigències d'aplicació. Sens dubte, això és degut a l'èxit competitiu del sistema empresarial japonès que en els anys setanta la sociologia de les organitzacions torna a interrogar-se sobre el paper de la cultura i el simbolisme en aquestes. I durant el mateix període, les metàfores organitzadores més innovadores (el «*garbage can*» de Cohen; el «*loosely coupled system*» de Weick) es desenvolupen al marge dels ambients sociològics acreditats de les teories organitzadores a Nordamèrica.

Superada la inadequada metàfora de la màquina, així com de l'organisme en l'estudi de les organitzacions, s'ha anat afirmant poc a poc la centralitat de la dimensió simbòlica i cultural i la necessitat d'aplicar mètodes d'investigació holístics, interpretatius i interactius. Tal i com Smircich (1981) ha sintetitzat, només d'aquesta manera pot tornar-se a estudiar què és una organització; conseqüentment, s'allibera l'imperatiu classificador que se centra en el *que té una organització*. No només la sociologia, però també l'antropologia i la psicologia social insisteixen en la importància d'aquest nou tipus d'investiga-



cions. I, en el context de la sociologia hi ha filons que fins ara s'han utilitzat poc per a aquestes finalitats i que són de màxima utilitat. Es tracta, entre d'altres, de la fenomenologia de Berger i Luckmann, de l'interaccionisme simbòlic de Goffman i Blumer, de l'etnometodologia de Garfinkel i de la tradició etnogràfica de l'escola de Chicago. A Itàlia, Dal Lago ja ha aplicat amb èxit aquestes categories analítiques en algunes investigacions sobre els aficionats a espectacles esportius. I ja de manera més general, aquesta ampliació de l'objecte d'estudi i aquesta redefinició dels mètodes d'investigació permeten recomposar progressivament la distinció entre dos àmbits d'observació de l'associacionisme esportiu (dimensió de la vida quotidiana/anàlisi politicoinstitucional) en relació al qual el present article esbossa alguns aspectes. Ara cal concretar algunes hipòtesis de treball que ens permetin transferir sobre el terreny l'esmentat paradigma teòric.

Sens dubte, ha quedat clar que la perspectiva teòrica de la nostra investigació se centra en considerar les organitzacions esportives com a *entitats culturals i simbòliques* (Alvesson i Berg, 1992). Dit en altres paraules, és fonamental tenir en compte la qüestió de la *producció de significat* que es realitza a través de l'experiència associativa. La nostra perspectiva d'anàlisi tracta de reconstruir aquesta producció de significat mitjançant el disseny de les dinàmiques col·lectives que s'han anat gestant com una «arena política». Això significa entendre la història organitzadora com un *procés longitudinal* (Pettigrew, 1979) definit per tres dimensions fonamentals (taula 1):

CARÀCTERS TIPOLÒGICS	
ESTRUCTURA	perfil econòmic, tècnic, organitzador regulació, establiment de normes, tipus de prestacions
ÀMBIT COGNITIU	identificació/acotació elaboració de les finalitats criteris de legitimació sistemes de congruència
XARXA COOPERATIVA	circulació de les informacions i experiències recursos de la xarxa (d'aquí, innovació)

Taula 1. L'organització esportiva com a institució.

- (i) la que es refereix a la seva *estructura* (perfil econòmic, tècnic, de gestió, estructura de la població associada);
- (ii) la que interpreta l'organització com un *àmbit cognitiu* en el context en què es gesta progressivament el sentiment d'una missió, la identificació d'uns objectius, criteris de legitimació i sistemes de lleialtat;
- (iii) i per últim, la que analitza les relacions de l'associació amb altres actors organitzadors en el marc d'una *xarxa cooperativa* (un exemple seria l'adhesió d'un club poliesportiu a una o diverses federacions esportives nacionals, cosa que imposa un sistema de vincles, però també ofereix un conjunt d'oportunitats que facilita la circulació d'informacions i experiències construint una xarxa i fent possible d'aquesta manera la innovació).

El descobriment de la cultura organitzadora

Pel que respecta al punt (i) és evident que la investigació ha d'obtenir en primer lloc una sèrie d'informacions estadísticodescriptives. Hem de saber en concret, de quina cosa (associació) ens estem ocupant: quantes persones estan associades, quina és l'estructura segons l'edat i el sexe d'aquestes, quin és el funcionament de la gestió administrativa, quin personal tècnic està vinculat a l'associació, com es financen les activitats, quins programes es desenvolupen, quins organigrames de funcionament té, etc. Malgrat tot, el que és més important respecte a aquesta recollida de dades estadísticodescriptives és que no se centren en un moment donat a la manera d'una fotografia, sinó que donen una imatge *del temps* de l'associació. Això significa disposar d'una sèrie d'informacions de tipus diacrònic (seqüències estadístiques relatives al passat de l'organització; reconstrucció dels canvis produïts en els

sistemes de gestió tenint en compte els processos d'especialització, professionalització i definició de l'estructura jurídica).

La recopilació d'aquestes informacions no sol ser fàcil: les dades no s'han arxivat sempre, ni tampoc s'han classificat i, en moltes ocasions, succeeix que dades importants per a aquell qui investiga han estat infravalorades pels responsables de l'organització, cosa que no facilita l'accés a aquests. Algunes vegades, les informacions són deliberadament ocultades i manipulades per raons que només es comprenen al final de la investigació. El zel o la desconfiança a donar a les persones que investiguen la informació neix de pors inconscients cap al fet que l'anàlisi científica desmitifiqui —i fins i tot posi en ridícul— certes «mitologies organitzadores» que alimenten el patrimoni simbòlic i, fins i tot, la identitat cultural de l'associació. Paradoxalment, aquestes dificultats inicials tenen molt valor per al desenvolupament de la investigació, atès que ajuden a entendre l'organització com a sistema de símbols i de significats. En termes tècnics, cal esforçar-se per recopilar tot el material que sigui possible (les dades de les investigacions són per als sociòlegs com els porcs per als camperols: mai es llença res), i no només quantitatiu, sinó també relatiu a la «literatura grisa» (biografies de dirigents, actes de les reunions, documents de circulació interna, contractes i acords que s'hagin establert, etc.) i fonts periodístiques (diaris esportius, premsa local, butlletins, etc.). En la majoria d'ocasions, la sistematització d'aquestes dades planteja més problemes que no pas els resol. Apareixeran informacions contradictòries, aparentment incongruents amb la hipòtesi de tre-

ball, incerteses sobre la data exacta d'algun esdeveniment important, superposició d'experiències molt diferenciades. En alguns casos, es comptarà amb informacions excessives i difícilment classificables i en d'altres, en canvi, hi haurà notícies escasses o insignificants; i, tot això, sense explicacions convincentes. Malgrat tot, l'experiència mostra que quasi mai es tracta de fets casuals. L'habilitat de l'equip investigador està en comprendre per què l'associació esportiva —o, millor dit, els seus dirigents— tendeixen a transmetre una determinada imatge de la seva història. *I aquesta és precisament la primera fase en el procés de descobriment de la seva cultura organitzadora latent.*

La segona fase d'aquesta primera part del treball és totalment qualitativa; consisteix a sotmetre un cert nombre d'interlocutors clau (directius i exdirectius, tècnics, atletes, persones associades, patrocinadors, periodistes) a entrevistes lliures en el transcurs de les quals només se'ls digui que «ens ajudin a entendre». Aquestes entrevistes es porten a terme d'una manera totalment informal (sense cap tipus de guia d'entrevista prèvia) i es pretén amb aquestes assolir tres objectius:

- Integrar, completar i verificar les informacions «objectives» recollides.
- Guanyar-se la fidelitat i la col·laboració dels interlocutors.
- Precisar la manera com a través de la memòria històrica que s'ha deixat expressar i reconstruir lliurament (d'aquí l'interès a no utilitzar entrevistes estructurades) les persones entrevistades raonen sobre els processos de regulació dins de l'organització, la definició de normes i la

quantitat i qualitat de les prestacions ofertes per l'associació precisant en tot moment els destinataris i els objectius prioritaris.

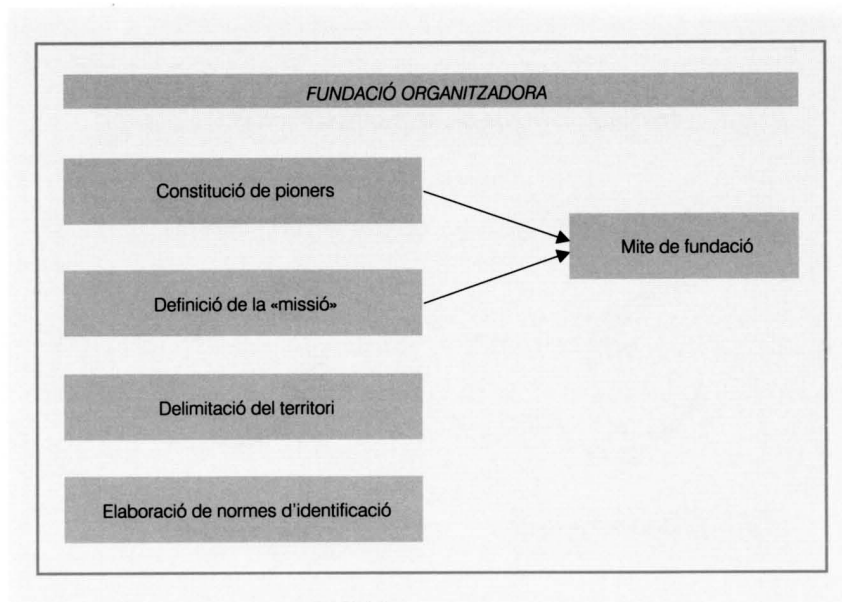
Història, memòria i significat

Quan s'envesteix el tema dels principis normatius i de les opcions organitzadores (més orientada a valors o a objectius), de fet ja hem començat a investigar el tema complex i fascinant de la *producció cognitiva* de l'associació. Quan reconstruïm la història organitzadora, ens adonem que sempre té un moment de *fundació* (en alguns casos de refundació, si es tracta d'una associació que sorgeix com a escissió d'experiències associatives prèvies) que no coincideix necessàriament amb l'acta legal de constitució. Això coincideix amb el moment en què els «pares fundadors» defineixen la *missió*, a l'hora que estableixen els *finis d'associació*, les maneres de *legitimació* de les seves accions i a l'hora que proposen un *mapa de «congruències»*. La fundació (taula 2) sol consistir en la constitució d'un grup de pioners, així com de la presència d'una o diverses personalitats carismàtiques. El «mite de fundació» s'ocupa de rememorar l'esdeveniment i reelabora simbòlicament les intencions i les opcions que es van efectuar. Entre elles, és molt important la definició del territori social, cultural i simbòlic en el marc del qual l'associació decideix actuar. L'opció de dedicar-se a un esport col·lectiu renunciant al professionalisme en favor de l'amateurisme seria un exemple de definició del territori organitzador. No és casual que molts «mites de la fundació» es materialitzin en la lluita per la conquesta material d'un territori: l'espai de la



competició o d'entrenament que es disputen diferents grups de practicants, cadascun dels quals està convençut que els altres constitueixen un obstacle simbòlic i decideixen defensar de totes totes el propi espai vital. L'últim moment estratègic de la fundació és l'elaboració de *símbols i normes d'identificació* que permeten distingir el grup respecte dels altres. La tria dels colors de l'equip —que té un significat simbòlic molt important— és el primer i més elemental dels moments de constitució de pràctiques d'autoidentificació (des dels seus orígens els seguidors del futbol a Roma són les «àligues blanquiblaues i les guineus vermellesgrogues», que corresponen als qui donen suport al Lazio i els qui el donen al Roma). Malgrat tot, les normes d'identificació van més enllà de símbols externs, ja que de manera progressiva van constituint codis de comportament, formes de convivència i regles de relació amb l'entorn.

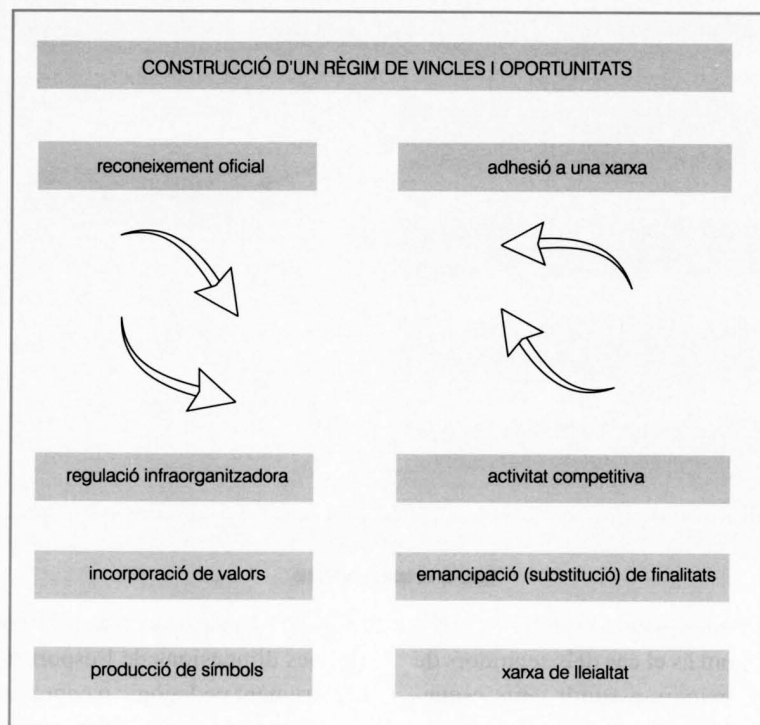
D'aquesta manera, la vida associativa es converteix en un lloc social que *produceix significats* per a aquells qui en participen i així orienten les activitats i estimulen la lleialtat cap a l'associació. Tal fenomen és vàlid per a qualsevol tipus d'associació, però l'impacte simbòlic de l'esport és tan gran que potencia enormement el caràcter cognitiu de l'experiència. Pertànyer a un grup elitista —dedicat a pràctiques distintives— reflecteix la cerca d'estatus, però també contribueix al fet que les persones reunides per aquest interès defineixin una visió del món en el qual determinades regles de joc social —tant formals com informals— siguin confirmades i es facin visibles a través d'estils de vida, expressions del llenguatge, forma de vestir i formes de comportament. De la mateixa manera, vincu-



Taula 2. La fase de fundació.

lar-se a moviments esportistes «passius», com és el cas dels seguidors de futbol, exigeix assumir certs esquemes cognitius que són el producte (més enllà de les expressions momentànies de passió esportiva) de múltiples elements d'identitat i que exigeixen un comportament estratègic dens en implicacions psicològiques. En alguns països, entre els quals es troba Itàlia, s'han desenvolupat en el camp de l'esport i en el si de xarxes organitzadores molt extenses, importants experiències associatives que es poden caracteritzar perquè són autèntiques «subcultures» (Porro, 1995). És el cas de l'associacionisme esportiu catòlic —que des dels inicis de segle i sobretot després de la guerra, s'ha donat a conèixer com una cultura i una experiència de sociabilitat oposada al model estatal— o de la xarxa organitzadora de l'esquerra que va sorgir arran de la caiguda del feixisme. En aquests casos, l'adhesió a una pràctica associativa es barreja amb un sistema de valors i de lleialtat de fort component ideològic. Tot això, ha donat lloc a una representació cogni-

tiva que, d'una banda, ha privilegiat algunes dimensions de l'esport (com a instrument pedagògic o com a mitjà de reivindicació d'un dret social) i, d'altra banda, ha transmès al sistema polític un conjunt de valors lligats a l'ús del cos i a l'ètica de la competició que no formaven part del discurs polític tradicional. A través d'aquests exemples i d'altres que es podrien suggerir, pot veure's amb claredat la naturalesa de l'espai cognitiu de l'associacionisme esportiu que es presenta com una espècie de lent a través de la qual es revelen les dinàmiques de conflicte, de mediació, de construcció de coherència i de lleialtat. Processos que no són sempre lineals o indolors: la definició o eventuals canvis dels objectius organitzadors, les tensions que es reproduïxen cíclicament, les resistències a la innovació o al canvi, tenen les seves arrels en un aparell cognitiu estructurat i molt elaborat simbòlicament. Podem parlar, en resum, d'una «arena cognitiva» que és el factor central per definir el concepte de «arena política», l'amplitud del qual és més gran.



Taula 3. Institucionalització.

Un procés d'institucionalització

La pràctica esportiva, malgrat tot, no és únicament una pràctica social. Es tracta també d'una activitat institucional molt precisa que es manifesta en processos d'institucionalització. Selznick (1957) defineix la institucionalització com una «infusion with values» d'una organització. En el nostre cas, podem parlar d'incorporació de valors, comportaments i estratègies que no es poden reduir a una simple activitat instrumental o als imperatius tecnicofuncionals de l'associació o del moviment. Per ser més clars: un grup d'amics, apassionats pel tennis, poden donar vida a un club que durant un llarg període de temps va endavant amb èxit i satisfà una

sèrie d'imperatius funcionals (oferir un terreny de joc, agrupar un nucli de persones, rendibilitzar els recursos financers). Malgrat tot, si aquest club decideix afiliar-se a la federació nacional de tennis, pren una opció que el lliga a un sistema de vincles: ofereix certes activitats, dóna a la federació una part de les quotes dels membres, s'adhereix a l'estatut federatiu, censa les persones afiliades, etc. A canvi, rebrà una legitimització de tipus institucional i serà integrat en una xarxa d'intercanvis i oportunitats: les seves activitats es donaran a conèixer (la qual cosa exigirà en contrapartida que siguin públiques i obertes a tothom), gaudirà de beneficis fiscals i assistència tècnica (a canvi de sotmetre's a auditories i a valoracions respecte a la rendibilitat de les seves actuacions), serà integrat en progra-

mes de competicions regionals, nacionals o internacionals segons els casos, etc. La institucionalització implica, en resum, ser inserit en una xarxa organitzadora (o *interorganitzadora* com ara els circuits dels clubs de tennis) que a la vegada, obliga que el club desenvolupi formes de funcionament menys informals: serà necessari que el club tingui un àmbit d'actuació relativament especialitzat tot i que capaç de cooperar amb d'altres organitzacions. En el cas d'una associació poliesportiva, fins i tot pot plantejar-se un problema de coexistència de xarxes infraorganitzadores i interorganitzadores múltiples (l'associació agrupa diverses especialitats en un únic contenidor organitzador, però cadascuna de les seccions està vinculada a circuits i federacions diferents). Amb la institucionalització, els moviments esportius entren a formar part d'un o més sistemes, de manera que acceleren i potencien la comunicació entre experiències i incorporen a la seva cultura organitzadora elements essencials d'una identitat que desborda l'àmbit limitat de les associacions. A la taula 3 pot veure's un resum dels elements principals d'aquesta fase. Només en el moment de la institucionalització es pot parlar d'un *paradigma* organitzador que reuneixi al mateix temps l'estructura, la «arena cognitiva» i la pertinença a una xarxa de cooperació. La noció de paradigma, que prenem de l'encertada proposta de Khun (1970) en relació a les revolucions científiques, és bastant controvertida i, en alguns casos, massa ambigua per ser útil en el moment de reconstruir una història organitzadora. Per això, i d'acord amb els nostres interessos, hem precisat el concepte considerant un paradigma com una manifestació no necessàriament conscient (i) de generalitzacions simbòliques que no



es posen en dubte; (ii) d'un conjunt de creences implícites i/o dogmes; (iii) de valors fonamentats en sentiments de pertinença; i (iv) de solucions concretes «exemplars» donades en el passat a problemes de particular rellevància per a l'organització i que han entrat a formar part de la memòria col·lectiva. L'objectiu principal de la fase de la investigació dedicada a la definició del model (que comprèn, a més de l'estructura, l'àmbit cognitiu i la xarxa cooperativa de referència) se centra precisament en l'anàlisi dels paradigmes que han precedit els moments de canvi en l'associació i que han representat el continuïtat cognitiu d'aquesta.

Propostes metodològiques

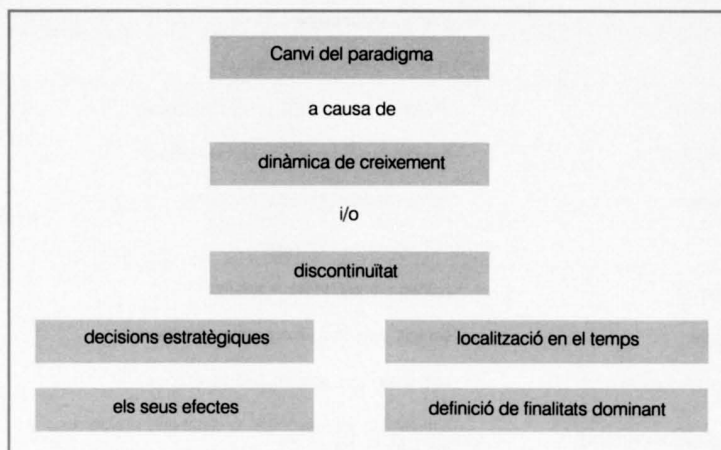
Schein (1985), en una contribució metodològica de gran interès per a l'estudi de les organitzacions, ha distingit tres nivells d'anàlisi: el de les «*expressions visibles*», que pot deduir-se a partir de l'observació directa i de la documentació oficial; el dels «*valors*», que posa de manifest les raons conscients de l'experiència organitzadora; el dels *assumptes* «*implícits*», acceptats com quelcom natural per tothom, a través del qual es detecta la identitat profunda de l'organització.

El primer nivell consta de materials fàcils de recol·lectar, tot i que difícils d'interpretar; en una observació superficial, les tendències a l'homogeneïtzació del llenguatge, dels estils i fins i tot de les expressions simbòliques —totes elles efecte de la institucionalització— fan molt difícil introduir-se en l'embolic cultural de la realitat indagada. Pel contrari, el nivell dels valors «manifestos» es pot reconstruir a partir d'en-

trevistes i anàlisi de documents que facin emergir la producció de significat sorgida arran de la pràctica associativa. Però únicament mitjançant entrevistes en profunditat serà possible fer emergir el nivell de les obvietats —cosa que sembla evident, i en canvi, no ho és— en tant que dimensió latent de la cultura organitzadora. Ara bé, si ens interessa reconstruir no només el paradigma dominant en el moment de la investigació, sinó també de la seqüència històrica al llarg de la qual s'han produït canvis de paradigma (per dinàmiques de creixement o per discontinuïtat, com a efecte de decisió estratègica dels líders o per la influència de factors ambientals, vegeu taula 4) hem d'escollir el fatigós camí d'una aproximació multidimensional. Això respon a una hipòtesi de treball més avançada i que respon a una definició morfològica de l'organització (per a qui es desenvolupa l'activitat; què «*produeix*»; com ho realitza). Si, a més, es pretén identificar l'organització amb tres funcions encara més complexes: *la manera com socialitza els nous*

membres, o quin tipus de representacions de si mateixa o dels seus valors tendeix a reproduir; *com respon/ha respost als esdeveniments crítics* que han marcat la història organitzadora; *quines creences i temes han estat elaborats i reelaborats* pels actors de la cultura organitzadora (fundadors i líders). Aquest tipus d'aproximació requereix en el marc empíric el següent:

- (i) realització d'entrevistes en profunditat a personatges que puguem identificar com a «agents de socialització» i que no necessàriament coincideixen amb el grup de dirigents.
- (ii) una reformulació de la hipòtesi de treball sobre la història organitzadora que ha estat reconstruïda en la primera etapa de la investigació. Es tracta de fer una autèntica «*biografia d'associació*» fent confluïr les dades de documents amb els de les entrevistes en profunditat que molt bé poden basar-se en la guia proposada per Kikulis, Slack o Hi-



Taula 4. Canvi de paradigma.

Temes proposats	
<i>en relació a la constitució organitzadora</i>	
especialització	diferenciació de tasques i competències
estandarització	homologació de regles i procediments
centralització	concentració dels nuclis decisoris
<i>en relació als valors associatius</i>	
orientació	autoajut, tipus de finançament
activitat	serveis, relació amb el mercat, prestacions
principis organitzatius	coordinació, jerarquies, professionalisme
valoració de l'eficàcia	satisfacció dels associats, qualitat dels programes, resultats tècnics

(Cfr. Kikulis, Slack, Hinings, 1992)

Taula 5. Guia d'entrevista.

nings (1992) que figura a la taula 5. Aquesta guia d'entrevista conté els set arguments clau que —en vistes d'una correcta anàlisi dels processos de canvi organitzador— han de ser aprofundits per les persones entrevistades. De totes maneres, correspon a qui entrevista valorar el moment en què ha d'introduir els temes i fins i tot ha d'introduir noves qüestions, si així li sembla.

- (iii) una anàlisi del tipus que Turner (1974) ha anomenat «*dramas socials*» a través dels quals s'han posat de manifest les creences i els problemes latents. La fundació, la institucionalització, el canvi de paradigma són esdeveniments crítics durant els quals la «arena cognitiva» ha estat sotmesa a tensions en les quals es manifestaven diferents visions del món i que al mateix temps han permès fer emergir les persones líder capaces d'interpretar/desxifrar la realitat.

- (iv) la construcció final d'un mapa de lectura centrat en períodes (en general, estan marcats pels esdeveniments crítics de la història organitzadora) i un esquema interpretatiu que s'ha de discutir i s'ha de confrontar amb persones que hagin viscut la realitat que s'anàlitz. No es tracta d'obtenir el beneplàcit dels entrevistats, sinó de veure les seves incomoditats, embaràs i les seves reaccions en general en el moment de ser informats sobre els resultats de la investigació, atès que són la millora garantia per saber si la nostra investigació ha tocat algun punt sensible i poc visible de la cultura organitzadora.

Consideracions finals

Les investigacions fetes sobre experiències associatives significatives en el context italià —com ara la xar-

xa «especialitzada» de l'esport militar o la xarxa de l'esport per tothom (a través de l'experiència de la UISP, «Unió italiana d'esport per a tothom»—, confirmen bona part de les hipòtesis de treball i, al mateix temps, ens ajuden a perfeccionar els mètodes utilitzats. El punt fonamental al qual ha de fer-se front és la problematització i contextualització de totes les informacions recollides. Les dades no parlen per si mateixes, sinó que han de ser «interrogades» per poder llegir més enllà dels símbols, la retòrica, els llocs comuns, els llenguatges estereotipats tan abundants en la cultura esportiva. Al mateix temps, dades i testimonis són col·locats en el seu context cultural específic per evitar generalitzacions indegudes o temptacions de projectar en el passat claus de lectura elaborades per comprendre situacions successives. Mitjançant un examen no superficial, es descobrirà que cada «cultura organitzadora» és en realitat un mosaic de subcultures i de microhistòries travessades inevitablement per conflictes i interpretacions diferenciades. Parlem de les organitzacions com «arena política», perquè aquestes són sempre sistemes polítics dissimulats, ja que, en realitat —així com en qualsevol altre organització—, el que es posa en joc són les relacions de poder. Els conflictes latents exploten en moments crítics durant els quals es produeixen canvis de paradigma. En alguns casos, el conflicte no es resol i s'assisteix al final de l'experiència associativa o a d'altres formes de desinstitucionalització (Oliver, 1992). Les situacions crítiques es poden fer visibles a través dels dramas socials que es generen, durant els quals la cultura organitzadora es veu obligada a autoexplorar-se, de manera que apareixen xarxes de



rols, funcions latents, problemes no discutits. Els mites i els símbols han de ser interpretats com a «valors que han pres la forma d'imatges» i, en aquest sentit, són summament útils per a l'anàlisi cultural (segons Meyer i Royan, 1977, les formes organitzadores reflecteixen sempre els mites institucionals originaris). Així, quan convencionalment parlem de «producció de significats» hem de ser capaços de proporcionar elements empírics d'aquest concepte com ara els símbols, el llenguatge, les ideologies i les creences. Un ritual, per exemple, representa de manera estilitzada l'ordre social partint dels eixos sagrat-profà, pur-impur. Quan un mite es percep com a legítim escenifica de manera dramàtica els orígens i transformacions d'una experiència organitzadora. El mite serveix per generar dedicació (mobilització), per rememorar una imatge que actualitza la missió fixada en els orígens de l'associació per produir sentiments d'adhesió comunitària i d'aquesta manera erigeix murs i límits simbòlics (penseu en l'argot utilitzat, la delimitació dels espais, l'ús dels uniformes com a elements reveladors de l'experiència esportiva. En definitiva, tant l'organització com el seu ambient poden ser estudiats des d'una perspectiva simbòlica. I és important destacar —tal i com assenyalàvem al principi de l'article— que una organització és capaç de produir el seu propi ambient i això no només per una simple adaptació funcional a les modificacions de l'entorn. Aquest paper actiu de l'organització pressuposa una gran capacitat dels líders per construir una representació convincent de la realitat (aproximació cognitiva). Els líders orienten les coherències i les produccions de significats però el canvi organitzador

—en tant que canvi de paradigma, no únicament adequació a noves tasques, tecnologies o rutines—, només és possible si ve precedit d'un procés de *desgel cognitiu* durant el qual les velles congruències i axiomes es mantenen i deixen emergir dinàmiques d'innovació. En aquest sentit, la cultura organitzadora representa una producció constant, tot i que la seva transformació sigui molt lenta i un vertader canvi de paradigma sigui sempre quelcom molt incert.

En les investigacions realitzades, així com en la literatura consultada respecte això, tals hipòtesis de treball són plenament confirmades. Si observem, per exemple, els processos que van conduir a la transformació de l'esport militar a principis dels anys seixanta (d'esport de temps lliure als quarters, a constitució d'una estructura especialitzada amb elevat grau de professionalització i estretament vinculada als programes olímpics del CONI, «Comitè olímpic nacional italià») o la innovació radical experimentada en el ple de la UISP entre els anys vuitanta i noranta, que de ser una organització d'esport popular —orientada a reivindicar el dret de tots els ciutadans a la pràctica de l'esport— a un moviment d'esport per a tothom, «a la mesura de cadascú» —inspirat en el principi del «rendiment relatiu» i en absolut, orientat a la consecució de la performance— també descobrim altres dades d'un gran interès. Comprovem que la innovació i el canvi de paradigma quasi mai es produeix com a resultat d'una reflexió conscient i responsable dels líders com a conseqüència d'una experiència negativa que els dirigents han estat capaços de «metabolitzar» en forma de canvi posi-

tiu. Les organitzacions rarament aprenen. Contràriament, observem que el canvi es produeix com a resultat del triomf en el ple de l'organització d'una subcultura «desviada» respecte del paradigma dominant en la línia del qual —que és com un territori inexplorat— els nous líders s'aventuren a introduir-s'hi. Rarament un nou paradigma apareix en absència d'antagonismes, cosa que no impedeix que la seva manera de producció pugui efectuar-se de tres maneres diferents: canvi, revolució o transformació progressiva.

L'anàlisi cultural de les organitzacions esportives, si s'efectuen amb el rigor i la paciència necessaris per no deixar-se portar per primeres impressions, és l'instrument més adequat i poderós per captar les múltiples i complexes dimensions en el marc de les quals es desenvolupa l'experiència de la pràctica esportiva: una metàfora de la modernitat constituïda a partir de demandes individuals de significat i també d'expressivitat i respostes col·lectives que es produeixen en contextos estructurals i simbòlics travessats per un sistema de vincles i oportunitats. Des d'aquesta òptica, i ja com a conclusió, ens referim a les reflexions inicials dient que la «arena política» no representa una abstracció sociològica, però sí un lloc social concret habitat per persones entrelligades en complexes i canviants relacions de cooperació i conflicte, en jocs materials i simbòlics construïts a base d'expectatives, creences i estratègies. Poques experiències ofereixen tantes possibilitats de traduir en representacions sociològicament eficaces aquesta incansable dialèctica entre món vital i sistema social, com és el cas de l'esportiva.

Bibliografia

- ALVESSON, M.; BERG, P.O. (1992): *Corporate culture and Organizational Symbolism*, Berlin, Walter de Gruyter & Co.
- DURKHEIM, E. (1893): *De la division du travail social*, Paris, F. Alcan.
- FERRANTE, M.; ZAN, S. (1994): *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Nis.
- GAGLIARDI, P. (1986): «Teoria dell'organizzazione e analisi culturale». A GAGLIARDI, P.: *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Torino, Petrini, p.11-30.
- KIKULIS, L.; SLACK, T.; HININGS, B. (1992): «Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in National Sport Organizations». A *International Review for the Sociology of Sport*, 24, vol.4, p.343-369.
- KUHN, T.S. (1970): *The structure of scientific revolution*, Chicago, Ill., University of Chicago Press.
- LANZALACO, L. (1995): *Istituzioni, organizzazioni, potere. Introduzione all'analisi istituzionale della politica*, Roma, Nis.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. (1977): «Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony». A *American Journal of Sociology*, 83, vol.2, p.340-363.
- OLIVER, C. (1992): «The antecedents of Deinstitutionalization». A *Organization Studies*, 13, vol.4, p.563-588.
- PANEBIANCO, A., a cura di (1989): *L'analisi della politica. Tradizioni di ricerca, modelli, teoria*, Bologna, Il Mulino.
- PETTIGREW, A.M., (1979): «On studying organizational cultures». A *Administrative Science Quarterly*, 24, p.570-581.
- PORRO, N., (1995) *Identità nazione, cittadinanza. Sport, società e sistema politico nell'Italia contemporanea*, Roma, Edizioni Seam.
- SCHEIN, E.H., (1985): «Coming to a New Awareness of Organizational Culture». A *Sloan Management Review*, 25, vol.4, p.3-16.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*, Evanston, Ill., Harper&Row.
- SIMON, H.A., (1945): *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organization*, New York, Free Press.
- SMIRCICH, L. (1981): *The concept of culture and organizational analysis*. Comunicación presentada en Conference ICA/SCA, Alta Ut., Julio.
- TURNER, W., (1974): *Dramas, fields and metaphors: symbolic action in human society*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press.
- WEBER, M., (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, Mohr.
- ZAN, S., a cura di (1988): *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.