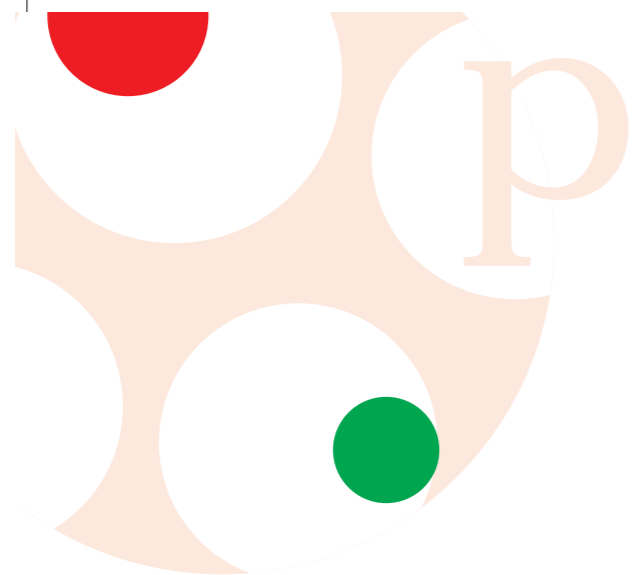


Nicola Porro è professore di ruolo presso l'Università di Cas-sino dove è titolare degli inse-gnamenti di Sociologia per la Facoltà di Scienze motorie. È stato consigliere nazionale del CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) e presidente nazionale della UISP. È autore di numerose pubbli-cazioni scientifiche inerenti la problematica sportiva. I suoi articoli, saggi e ricerche sono comparsi su numerose riviste specializzate italiane e interna-zionali. Con le edizioni la meridiana ha pubblicato Cittadini in movi-mento. Sociologia dello sport nonprofit (2005).



Le scienze sociali hanno cominciato solo di recente ad occuparsi in maniera sistematica dello sport come fenomeno di azione collettiva. In questa attenzione la definizione di “attore (dal latino ago, cioè produrre significato) sportivo” non è questione da poco. A seconda della definizione cambia il valore stesso che diamo allo sport come pratica sociale.

Possiamo definire “attore sportivo” solo chi pratica uno sport, in qualunque forma e a qualunque livello di impegno personale? O è attore sportivo chi condivide una qualche cultura della competizione o della prestazione e si percepisce in quanto appartenente ad una società o una federazione? O sono attori sportivi i cittadini genericamente dediti a stili di vita attivi, i praticanti saltuari, i tifosi televisivi?

Dare al termine un valore estensivo significa rimuovere il diaframma culturale, tecnico e metodologico che separa lo sport dalla cultura del movimento, che tiene distinta la competizione da una strategia più ampia di benessere collettivo.

Per questo la questione non è oziosa.

Per fare l'esempio più immediato: lo sport per tutti, inteso come diritto di cittadinanza, sperimentazione di qualità della vita e prevenzione sanitaria, può essere iscritto nel regime di welfare di una comunità? Oppure le istituzioni devono limitarsi a delegare agenzie specializzate, come i comitati olimpici o le federazioni, alle attività di promozione, reclutamento, selezione e valorizzazione dei talenti agonistici?

Questo libro, assumendo il valore più ampio del termine “attore sportivo”, riconquista lo sport alla sua dimensione sociale come pratica e metodo per fare cittadinanza attiva.

Euro 16,50 (I.i.)

ISBN 88-89197-97-8




Nicola Porro

L'attore SPORTIVO

Nicola Porro  
**L'attore  
 SPORTIVO**  
 Azione collettiva,  
 sport e cittadinanza



edizioni la meridiana

 persport edizioni la meridiana

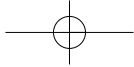
per  
 SPORT

Il sistema sportivo italiano si è dilatato moltissimo nel corso degli ultimi decenni, ma anche trasformato qualitativamente. Lo sport per tutti è divenuto un grande business, le federa-zioni agonistiche vi si rivolgono ormai come a un'immensa opportunità non solo di reclu-tamento ma anche di finan-ziamento.

Unire le forze, produrre strumenti ispirati alla ricerca di nuove sintesi, elaborare proposte capaci di interessare le nostre istanze formative e quelle del sistema universitario, ci sono sembrate sfide che valeva la pena di affrontare. Insieme e non singolarmente.

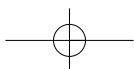
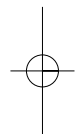
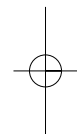
Consegniamo con fiducia questi materiali all'attenzione di dirigenti, operatori, tecnici e di tutti i protagonisti dell'espe-rienza sportiva ma anche ai docenti e agli studenti dei corsi universitari di Scienze motorie e sportive e, più in generale, a quanti si occupano della complessa e ricca tematica della formazione sportiva.

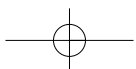
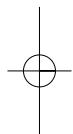
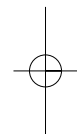
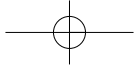
Per fare dello sport per tutti un cantiere aperto al futuro.



*PER SPORT*

*Collana curata da  
CSI – Centro Sportivo Italiano  
UISP – Unione Italiana Sport Per tutti*

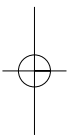
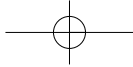




*Nicola Porro*

# **L'ATTORE SPORTIVO**

Azione collettiva,  
sport e cittadinanza



© 2006 edizioni la meridiana

via G. Di Vittorio, 7 – 70056 Molfetta (BA) – tel. 080/3346971

[www.lameridiana.it](http://www.lameridiana.it)

[info@lameridiana.it](mailto:info@lameridiana.it)

ISBN 88-89197-97-8

Collana curata da

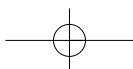
CSI – Centro Sportivo Italiano

UISP – Unione Italiana Sport Per tutti

Comitato scientifico: Antonio Borgogni, Vittorio Ferrero,

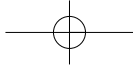
Michele Marchetti, Massimo Davi, Ivano Maiorella

Progetto grafico: L'Immagine



# INDICE

<b>Per sport</b>	.....7
<b>Prefazione</b>	.....9
<b>CAPITOLO 1</b>	<b>Lo sport come azione collettiva..... 13</b>
	1.1 Introduzione
	1.2 Una materia ambigua
	1.3 Organizzazioni e teorie
	1.4 Le organizzazioni tendono ad assomigliarsi?
	1.5 Cosa studiare
<b>CAPITOLO 2</b>	<b>I concetti guida dell'analisi sociologica.... 48</b>
	2.1 Società e sociologia. Un breve excursus
	2.2 I fondamentali sociologici. I ruoli e lo status
	2.3 Il gruppo
	2.4 Le classi e la stratificazione sociale
	2.5 Il potere
	2.6 L'ideologia
<b>CAPITOLO 3</b>	<b>Sport e attori collettivi. Le associazioni....78</b>
	3.1 Prodotto, mercato, struttura: le tre dimensioni nevralgiche
	3.2 Le trasformazioni dello sport e delle sue organizzazioni
	3.3 Gli aspetti di un'organizzazione
	3.4 Il sistema associazionistico
	3.5 Tipologie di associazioni
<b>CAPITOLO 4</b>	<b>Sport e attori collettivi. Le istituzioni e le reti..... 109</b>
	4.1 Le istituzioni
	4.2 Il sistema dello sport
	4.3 La rete, le reti
	4.4 Percorsi di innovazione
	4.5 Metafore organizzative
<b>CAPITOLO 5</b>	<b>Lo sport: un'arena politica..... 134</b>
	5.1 Le organizzazioni sportive sono un' <i>arena politica</i> ?
	5.2 Una possibile applicazione del modello
	5.3 Il cerchio esterno: arena sportiva e nazionalizzazione

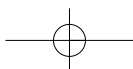
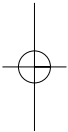
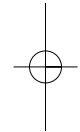


- 5.4 Il cerchio intermedio: i movimenti sportivi come  
*spazi organizzativi*
- 5.5 Il cerchio interno: la storia e la cultura organizzativa
- 5.6 Il racconto organizzativo
- 5.7 Patria sportiva e religione civile

**CAPITOLO 6** Una specie di epilogo..... 161

**APPENDICE**

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	171
<b>CSI</b> .....	180
<b>UISP</b> .....	181



## PER SPORT

Lo *sport per tutti* è ormai diventato un grande fenomeno di massa – e un mercato – che coinvolge milioni di persone, di tutte le età. Persone che hanno abilità e motivazioni anche molto differenti tra di loro. Il sistema sportivo italiano si è dilatato moltissimo nel corso degli ultimi decenni, ma si è anche trasformato qualitativamente.

L'espansione della domanda ha generato una diversificazione dell'offerta. È declinata la centralità di istituzioni dominanti nel sistema sportivo, ma quel sistema – disegnato più di sessanta anni or sono – soffre ancora nel suo insieme di un deficit di regolazione e di sostegno pubblico.

Da qualche anno sono nate le Facoltà di Scienze motorie e sportive, anch'esse costrette a fare i conti con l'inadeguatezza degli strumenti concettuali e metodologici idonei a intercettare e qualificare la domanda di pratica.

In questo quadro le due maggiori organizzazioni italiane di sport amatoriale e per tutti si sono poste l'obiettivo di lavorare insieme per approfondire i saperi e le metodologie dello *sport per tutti*, per coniugare la diffusione della pratica con la sperimentazione di nuovi modelli di pratiche e di socialità.

CSI e UISP (due milioni di cittadini e circa ventiseimila società) hanno dato vita ad un'inedita collaborazione per proporre ai lettori il meglio della comune ricerca scientifica. Due associazioni storiche del movimento sportivo italiano si sono messe intorno allo stesso tavolo di lavoro e hanno chiesto ai loro migliori ricercatori ed educatori di collaborare per un fine comune. Pur senza rinunciare, ciascuna associazione, alle proprie identità e ragioni strategiche. L'idea è semplice ma ambiziosa: facendo interagire queste differenze, con il loro carico di valori, linguaggi, storie organizzative ormai antiche e meritevoli di rispetto, si possono generare inedite risorse per lo sport e gli sportivi. Superando la rigida recinzione dei propri spazi di attività, sostando in uno spazio comune, diventa più efficace la ricerca di risposte avanzate ai cambiamenti in atto.



Questa è la novità della collana “Per sport”, che ha incontrato nella casa editrice la meridiana un interlocutore non solo indispensabile alla realizzazione operativa del progetto, ma attento alle trasformazioni del sistema sportivo e convinto del contenuto educativo e culturale di uno sport sensibile alle ragioni della persona e ai diritti dei cittadini. Un interlocutore cordiale e innovativo, insomma, e non soltanto un editore.

Consegniamo con fiducia questi materiali all’attenzione di dirigenti, educatori, operatori, tecnici e studenti universitari. E a quanti si occupano della complessa e ricca tematica della formazione sportiva.

Ad ognuno chiediamo di interagire con noi, per aiutarci a fare del nuovo *sport per tutti* un cantiere, orgoglioso delle proprie molteplici identità, ma anche aperto, con la stessa passione, al proprio futuro.

*Edio Costantini*

Presidente nazionale CSI

*Filippo Fossati*

Presidente nazionale UISP

## PREFAZIONE

Sono trascorsi più o meno vent'anni da quando Franco Ferrarotti, sotto la cui direzione scientifica avevo all'epoca il privilegio di lavorare all'Università di Roma La Sapienza, mi fece trovare sulla scrivania un "pensierino" accompagnato da una breve nota manoscritta.

Si trattava di un volume di Alain Touraine, uscito nell'edizione originale francese alla fine del 1984 per i tipi della Fayard. Il suo titolo era *Le retour de l'acteur*<sup>1</sup>.

Nel messaggio di accompagnamento, Ferrarotti mi invitava a leggerlo e a "lavorarci su", in vista di una possibile traduzione italiana per un'importante casa editrice. L'operazione andò felicemente in porto. Tradussi il libro e grazie a Touraine entrai in confidenza con la problematica, vasta e un po' sfuggente, dell'azione collettiva. Scoprendo presto come Ferrarotti avesse colto nel segno nel manifestarmi, sin dalle poche righe di presentazione, una sua preoccupazione: rendere quel titolo meglio intelligibile al lettore italiano.

Preoccupazione condivisa dal curatore editoriale, il quale insistette per aggiungere, nella traduzione italiana, un aggettivo che – a mio parere – lo rendeva un po' meno intrigante. *Il ritorno dell'attore* divenne, così, *Il ritorno dell'attore sociale*.

La questione non era banalmente lessicale. Touraine si rivolgeva a un pubblico composto prevalentemente da specialisti di area francofona. Un pubblico, quindi, che già da qualche anno, almeno a partire dalla ricerca condotta alla fine degli anni Settanta da Crozier e Friederg su sistema e azione collettiva, si era familiarizzato con la declinazione sociologica di *attore* che la letteratura specializzata veniva proponendo.

In base ad essa, la radice di attore è nella forma incoativa del verbo latino *ago*: non tanto il generico *fare*, quanto, più propriamente, l'agire che produce significato.

L'attore organizzativo e, per estensione, l'attore politico, l'attore strategico, ecc. non andavano più definiti a partire da una rappresentazione strutturale e morfologica (quanti sono, dove sono, a cosa servono). Contro i residui del vecchio funzionali-

smo, occorre recuperare il concetto di attore, individuale e collettivo, come colui che conferisce senso al proprio agire. Touraine faceva dunque bene a formulare il concetto in senso generale, evitando specificazioni che ne limitavano l'estensibilità. Comprensibilmente, tuttavia, si ritenne di aggiungere, nella versione italiana, quell'aggettivo *sociale* che avrebbe dovuto evitare fraintendimenti o interpretazioni indebite. Chiarendo come si stesse trattando di scienze sociali e non di cinema o di teatro.

Questo passaggio mi è tornato in mente anni dopo, confrontandomi con la breve, ma stimolante, rassegna critica che un altro studioso francese, William Gasparini<sup>2</sup>, ha dedicato alle organizzazioni sportive. Facendo affiorare ancora una volta il tema controverso dell'attore (sportivo).

Alla questione ho dedicato una ricerca, all'interno di un progetto nazionale Miur (bando 2004, prot. 2004145087\_002) diretto da Giuseppe Bonazzi. È stata l'occasione per sviluppare un'esperienza di lavoro preziosa, a contatto di un maestro della sociologia delle organizzazioni e in collaborazione con uno dei maggiori statistici dello sport, come Antonio Mussino. Il materiale empirico della ricerca è ancora in fase di elaborazione e spero potrà dare un contributo alla definizione delle diverse fisionomie degli attori sportivi italiani. Ho ritenuto, però, di raccogliere in questo volume le principali sollecitazioni di carattere teorico che mi sono venute dalla studio propeudeutico all'indagine sul campo, la quale, a sua volta, costituisce uno sviluppo e un aggiornamento di lavori passati. Il volume intende soprattutto offrire ai formatori sportivi e a una nuova leva di docenti universitari, a cominciare da quelli attivi nei corsi di laurea in Scienze motorie, qualche strumento didattico. Il testo si cimenta con una serie di concetti guida dell'analisi sociologica e con qualche modello interpretativo tratto dalla teoria organizzativa contemporanea. Un approccio umile e dichiaratamente finalizzato a esigenze di impiego didattico per un *target* di lettori e di studenti che presentano profili diversi da quelli propri dei tradizionali studenti di Scienze sociali. È pensando ai frequentanti i miei corsi di Sociologia alla Facoltà di Scienze motorie all'Università di Cassino e ai tanti dirigenti e operatori dell'associazionismo sportivo con cui sono entrato in contatto negli ultimi quindici anni, che hanno preso forma

l'idea di questo libro e la sua configurazione. Ho scelto di non "rimuovere" alcune indubbe asperità dell'analisi organizzativa e del suo linguaggio, bensì di cercare di offrirne una lettura che attingesse, per quanto possibile, a storie ed esempi tratti dal vasto repertorio dello sport. Più che un lavoro di sociologia dello sport, ne è venuto fuori un compendio di sociologia il cui baricentro tematico è lo sport.

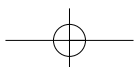
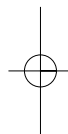
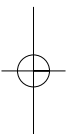
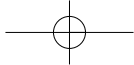
Non ho la presunzione di avere così nobilitato una materia troppo spesso trascurata dalla Sociologia con la esse maiuscola. Mi limito a formulare l'auspicio che questo contributo possa essere di qualche utilità ai suoi destinatari virtuali. Per accrescere la consapevolezza del ruolo sociale e della responsabilità pubblica che sono elementi nevralgici nella definizione dell'identità... degli attori sportivi.

*Nicola Porro*

Cassino-Roma, luglio 2006

<sup>1</sup> Touraine, 1984.

<sup>2</sup> Gasparini, 2000.



# CAPITOLO 1

## LO SPORT COME AZIONE COLLETTIVA

### 1.1 Introduzione

---

Le scienze sociali hanno cominciato solo di recente a occuparsi in maniera sistematica dello sport come fenomeno di azione collettiva. Si è trattato, però, di un approccio condizionato dall'influenza di modelli interpretativi obsoleti o inadeguati. Spesso la ricerca ha fatto ricorso a chiavi di lettura elaborate in funzione di fenomeni diversi, incapaci di interpretare, e quindi di interrogare, lo sport come sistema culturale specifico.

Esemplare è il caso delle organizzazioni sportive. Un arcipelago sociale che raccoglie e mobilita decine di milioni di cittadini. Un sottosistema di offerta che rappresenta una porzione non trascurabile del prodotto interno lordo di tutte le maggiori economie industriali. Un universo di attività che costituisce almeno i due terzi dell'associazionismo nonprofit italiano.

Eppure un oggetto misterioso per gli studiosi di scienze sociali. Più facilmente sedotti da affreschi antropologici suggestivi: la rivoluzione della corporeità, la mitologia della prestazione e del campionismo e via disquisendo. O più spontaneamente inclini alla pur sacrosanta denuncia morale: il doping farmacologico e quello amministrativo, le cupole del calcio, la violenza e la colonizzazione mediatica. Qualche analisi di respiro più ampio si è concentrata sul calcio spettacolo, anche ripercorrendo itinerari che la storia sociale ha avuto il merito di illuminare e di sottrarre a vecchi stereotipi.

In breve: approcci e letture che si sono serviti di prestiti culturali e che hanno mutuato metodi e strategie di ricerche dedicate ad altre problematiche, per lo più senza produrre apprezzabili sforzi di adattamento e acclimatamento al sistema sportivo. Fra le poche eccezioni, il lavoro del canadese Trevor Slack<sup>1</sup>, che riassume un pluridecennale percorso di ricerca empirica, e quello compilativo, già richiamato, prodotto dal francese William Gasparini<sup>2</sup>.

Il confronto con le vaste bibliografie dedicate all'analisi orga-

nizzativa di aziende, partiti, sindacati e movimenti di azione collettiva è deprimente. Ma è anche, in un certo senso, istruttivo. Segnala il persistente deficit di visibilità sociologica dello sport, ma anche l'inerzia teorica e metodologica della disciplina. Costringe gli studiosi a prendere posizione. Per quello che riguarda questo lavoro, propongo una linea di lettura e interpretazione che poggia su una constatazione: la sostanziale assenza di una sociologia delle organizzazioni sportive. Si deve di necessità attingere all'ampio, ma generico repertorio della sociologia delle organizzazioni *tout court*. Non solo per reperirvi una possibile cassetta degli attrezzi, ma anche per sottoporre la disciplina ad una verifica critica, costringendola a confrontarsi con una tematica inedita e ricca di potenzialità.

La transizione alla postmodernità, o comunque si preferisca definire la stagione culturale che le società contemporanee stanno attraversando, è caratterizzata dal declino dei due paradigmi che avevano informato la modernità industriale e le sue espressioni organizzative. La fabbrica fordista, da un lato, e il partito di massa, dall'altro, non sono più i soggetti ordinativi, capaci di configurare peculiari *attori sociali*. L'elaborazione sociologica di una nuova identità dell'attore può dunque utilmente rivolgersi a fenomenologie originali, come appunto l'associazionismo sportivo.

Insieme, è impossibile dissociare troppo rigorosamente l'ambito delle culture sportive da quello delle organizzazioni propriamente intese. È una cultura collettiva, declinata in infinite modalità particolari, che orienta la domanda di sport, sia in termini di pratica sia di partecipazione passiva, quella degli spettatori e/o dei tifosi.

A ben vedere, è esattamente questa l'intuizione che ha ispirato le affascinanti peregrinazioni nello sport di sociologi come Norbert Elias e Pierre Bourdieu o qualche più fugace incursione di altri autorevoli teorici.

È forse tempo, insomma, di cimentarsi con un approccio a medio raggio. Non è sufficiente isolare la tematica organizzativa dal contenitore indistinto della sociologia dello sport né basta ritagliare per lo sport una nicchia all'interno di qualche edizione aggiornata della Grande Teoria.

Forse bisogna assumere un punto di vista meno supponente e concentrarsi su un costrutto capace di tenere insieme soggetto

individuale e organizzazione, approccio teorico e verificabilità empirica.

Questo costruito potenzialmente unificante è, per l'appunto, *l'attore sportivo*.

Gasparini ha segnalato la difficoltà di descrivere con precisione questa figura. È attore sportivo l'attore individuale che partecipa di qualche esperienza di pratica, in qualunque forma e a qualunque livello di impegno personale? Sono attori sportivi i cittadini genericamente dediti a stili di vita attivi, i praticanti saltuari, i tifosi televisivi? O la nozione va circoscritta a chi individua nello sport praticato, organizzato o semplicemente fruito, un focus dominante nella propria esperienza esistenziale? È attore sportivo, in questa rappresentazione più selettiva, soltanto chi garantisce una certa continuità e sistematicità alla propria esperienza, chi condivide una qualche cultura della competizione o della prestazione e si percepisce in quanto appartenente a un sistema strutturato di attività, come una società o una federazione?

La questione non è oziosa. Assumere il punto di vista estensivo significa rimuovere il diaframma culturale, tecnico e metodologico che separa sport e cultura del movimento, competizione e strategia del benessere. Localizzare l'attore sportivo nella figura dell'atleta e dell'operatore, o associarla a qualche professionalità di settore, al contrario, evidenzia e conferma le linee di demarcazione che la storia dello sport contemporaneo ha tracciato attorno alla pratica agonistica o di performance.

Il nodo concettuale presenta importanti ricadute per la stessa vita pubblica. Per fare l'esempio più immediato: lo sport per tutti, inteso come diritto di cittadinanza, sperimentazione di qualità della vita e prevenzione sanitaria, deve essere oggetto di attenzione da parte delle politiche sociali? Deve essere iscritto nel regime di welfare di una comunità? Oppure le istituzioni devono limitarsi a delegare agenzie specializzate, come i comitati olimpici o le federazioni, alle attività di promozione, reclutamento, selezione e valorizzazione dei talenti agonistici? E se la risposta fosse che occorre legittimare e sostenere entrambe queste esperienze, lo sport dei cittadini e quello degli atleti, quali dovrebbero essere le sedi istituzionali competenti, quali le forme organizzative? Quali regole e quali gerarchie dovrebbe-



ro presiedere al rapporto fra quelle che furono chiamate le *due gambe* di un evoluto sistema sportivo?

La ricerca sociale ha compiti precisi da assolvere: quello di indagare quale significato collettivo, se esiste, tanti e sempre più differenziati attori individuali conferiscono all'esperienza sportiva. Quello di censire le trasformazioni valoriali e le domande culturali che sottostanno al bisogno di sport nelle società contemporanee. Quello di aggiornare, in definitiva, la fisionomia degli attori sportivi, cogliendone e valorizzandone il profilo pluralistico e spesso meticcio.

In questa prospettiva, è decisiva la relazione che i singoli attori, compresi quelli che appartengono alla galassia dei praticanti "fai da te", costruiscono con la pratica organizzativa. La sociologia delle organizzazioni ci consiglia di distinguere, a questo proposito, fra ambito delle *organizzazioni* sportive e ambito delle *istituzioni* sportive. La linea divisoria non è sempre immediatamente identificabile. E l'operazione si presenta analiticamente più difficile che non differenziare fra partiti e movimenti, oppure – se si preferisce – fra sette e Chiese. Quasi sempre, infatti, le organizzazioni sportive esistono in quanto ramificazioni o affiliazioni di vere e proprie istituzioni, fondate su autonome e specifiche linee di legittimità e di autorità. Eppure operare una distinzione analitica fra i due ambiti è indispensabile per far progredire la ricerca sullo sport come sistema. Quella di *sistema* è un'altra parola chiave: lo sport costituisce un sistema di interazioni e di scambi che costruiscono reticoli e significati non facilmente riducibili ai tecnicismi dell'analisi organizzativa, quasi sempre forgiata, come si è accennato, sui prototipi-matrice dell'azienda o del partito di massa.

Si tratta, allora, di separare da un lato i diversi sottosistemi (le *organizzazioni* sportive come esperienza collettiva, come specie del genere gruppi; le *istituzioni* sportive come segmento di una più ampia rete istituzionale) e, nello stesso tempo, di ricomporre i differenti sottosistemi in un'indispensabile prospettiva d'insieme. Quella, appunto, del sistema sportivo.

È divenuto un luogo comune affermare che lo sport costituisce un sistema sociale. Tale sistema esprime tuttavia attori collettivi distinti, come appunto le organizzazioni e le istituzioni. Questi attori sociali vanno osservati nelle loro diverse tipologie

e fenomenologie. Spetta a un approccio teorico non angusto e non astratto – vale a dire capace di costruire paradigmi inter e multidisciplinari – e alla produzione di ricerche sul campo il compito di elaborare una sintesi interpretativa, approfondendo modalità di azione e contesti culturali di riferimento.

Ne consegue che il lavoro non si colloca, in senso stretto, nell'alveo concettuale della sociologia delle organizzazioni, anche se inevitabilmente ne riflette le traiettorie e si avvale dei contributi e degli aggiornamenti disponibili nella personale cassetta degli attrezzi dell'autore.

Esso si sforzerà di esplorare non solo le organizzazioni sportive, ma tutte le *forme sistema* dello sport, a livello macro come a livello micro. Per questa ragione svilupperà un costante *feedback* con la teoria sociologica e con i suoi repertori analitici.

Se infatti le teorie organizzative, elaborate a contatto dei sistemi produttivi del Novecento industriale, non riescono a cogliere la complessità e la complementarità sistemica dello sport – non riescono, cioè, ad afferrarne l'irriducibilità alle tipologie classiche – l'operazione preliminare da compiere è proprio quella di scomporre i concetti. Riconducendo così l'analisi degli attori organizzativi alla sociologia generale.

Da un lato, costrutti come organizzazione e istituzione rappresentano nozioni ombrello, che consentono letture molto differenziate e tutte problematiche. Giuseppe Bonazzi<sup>3</sup> ha spiegato convincentemente come non sia possibile separare l'analisi delle strutture da quella dei processi. L'aspetto statico e quello dinamico non possono mai essere disgiunti.

Struttura e processo vanno dunque visti come due aspetti della medesima realtà. La struttura è l'aspetto statico di un'organizzazione, mentre il processo è il suo aspetto dinamico. Questa ambivalenza può anche essere espressa dicendo che al sostantivo *organizzazione* (struttura) si affianca il verbo *organizzare* (processo). Si deve abbandonare l'idea tradizionale che le organizzazioni siano delle realtà preesistenti e indipendenti dalle persone, quasi come fossero delle case che possono essere abitate da gente diversa senza che si spostino i muri, le porte e le finestre. Per restare nella metafora della casa, anche la disposizione dei mobili, la tinteggiatura delle pareti e il modo in cui le persone vivono nell'alloggio sono parte integrante dell'organizzazione<sup>4</sup>.

Bonazzi, a questo proposito, richiama il contributo teorico di Anthony Giddens<sup>5</sup> e specificamente quel concetto di *strutturazione* che sta a significare l'incessante processo di costruzione della società all'intersezione fra i vincoli oggettivi posti all'azione quotidiana dei soggetti individuali e collettivi – persone e gruppi – e la capacità di questi di interpretare e modificare quei vincoli e attribuire senso al loro agire.

Fra i processi che generano l'esperienza dell'organizzare, uno riveste particolare importanza ai nostri fini: il processo di *istituzionalizzazione*. È la dinamica attraverso cui gli attori sociali – nel nostro caso le associazioni sportive – acquistano legittimità, vengono “riconosciuti” ed elaborano un regime di diritti e di doveri (obbligazione normativa), accettando regole formali e producendone altre, non necessariamente di tipo formale. L'istituzionalizzazione è però anche il modo in cui l'organizzazione incorpora i valori del sistema di riferimento e si candida a modificarne la cultura. È quella che Philip Selznick<sup>6</sup> definiva permeazione di valori (*infusion with values*).

Molte organizzazioni non raggiungono mai lo stadio dell'istituzionalizzazione, altre possono addirittura recederne, dando vita a percorsi di *deistituzionalizzazione*<sup>7</sup>.

Nel caso dei sistemi sportivi, soprattutto dove più precocemente si sono costruite istituzioni specializzate e dove l'associazionismo ha radici profonde, è difficile e persino arbitrario separare troppo rigorosamente organizzazioni e istituzioni. L'Italia rappresenta un caso esemplare. In nessun altro Paese al mondo un Comitato Olimpico, come il CONI, ha esercitato per decenni – almeno sino alla costituzione di un ministero competente (maggio 2006) – poteri di governo e gestione su tutte le articolazioni del sistema sportivo, disponendo di risorse essenziali alla sopravvivenza delle attività. Quello italiano può essere legittimamente definito come un caso di *istituzionalizzazione estesa*, perché a un ente specializzato, il Comitato Olimpico, sono stati conferite, in base a una tacita delega dello Stato, vere e proprie competenze politiche pubbliche di settore. Ciò ha fortemente condizionato l'intera configurazione delle stesse società sportive.

Per individuare l'ipotesi di lavoro centrale di questa riflessione, si potrebbe sostenere che l'obiettivo è familiarizzarci con esperienze di strutturazione (nel senso proposto da Giddens) che

individuano nella dialettica con le istituzioni pubbliche dello sport il loro *focus*. “Organizzazioni che organizzano”, strutture e processi che danno vita a un sistema complesso. Le innovazioni teoriche che hanno interessato l’analisi organizzativa, a partire dalla metà degli anni Ottanta, vanno in una direzione simile e possono aiutare la nostra ricerca sul sistema sport e sui suoi attori.

Abbiamo accennato a come l’analisi organizzativa si sia fatta negli ultimi decenni più coraggiosa e irriverente rispetto ai propri stessi antefatti teorici. Ciò è frutto della maggiore integrazione e interazione fra punti di vista e strategie di ricerca, fuori dai vecchi comparti disciplinari. È il prodotto di una crisi del paradigma culturale dell’organizzazione che era stato disegnato dalla sociologia industriale delle origini e dalle influenze di visioni economicistiche del problema. È anche l’esito di trasformazioni effettive, intervenute nei sistemi organizzativi in conseguenza delle innovazioni tecnologiche, della globalizzazione, della crisi del welfare e di altri processi sociali a vasto raggio che hanno trasformato i profili, le strutture e la stessa *mission* dei soggetti organizzativi di ogni tipo. Lo sport come sistema culturale è stato massicciamente interessato da queste dinamiche. La stessa idea di sport, per molti aspetti, si è fatta problematica e ha dato vita a contaminazioni e metamorfosi di varia natura.

I sociologi e gli antropologi avevano intuito con qualche anticipo il cambio di paradigma che andava sviluppandosi sotto la superficie del tradizionale sport di competizione, mutuato dalle ideologie produttivistiche del Novecento e dall’eredità dell’industrialismo. Non si è trattato, a onor del vero, di un lavoro sistematico e approfondito. Né le intuizioni hanno conosciuto sviluppi convincenti sul terreno della ricerca empirica. Non c’è alcun dubbio, però, che autori come Lasch, Eichberg, Featherstone, Bourdieu, Renson e Appadurai hanno aperto prospettive analitiche originali e per molti aspetti anticipatrici. Prospettive e itinerari di ricerca confermati e incoraggiati dall’osservazione delle tendenze effettivamente sviluppatesi nei decenni successivi.

Questo lavoro ha prodotto un embrione di lettura critica del sistema sportivo contemporaneo, che può trovare nella ricerca

dell'olandese Paul De Knop<sup>8</sup> un sintetico, seppur provvisorio, punto d'approdo. Per un altro verso, i processi di trasformazione dello sport del Novecento hanno prodotto, soprattutto in ambito sociologico, una salutare crisi di egemonia di quella teoria configurazionale che era sembrata proporsi come una sorta di grande teoria dello sport a cavallo fra modernità e postmodernità. Non è casuale che studiosi appartenenti a quella matrice scientifica – da Maguire a Van Bottenburg – si siano sforzati, sin dagli anni Novanta, di adattare il modello euristico elaborato da Elias e Dunning all'emergente tematica della globalizzazione. Un tentativo di ampliare l'orizzonte della ricerca, di offrirne una declinazione più problematica e di sprovvincializzarla.

Non è possibile in questa sede ripercorrere criticamente la pur suggestiva dialettica che, a partire dall'ultimo decennio del Novecento, ha attraversato le principali letture teoretiche del fenomeno sportivo, inteso come fatto sociale. Rischieremmo, infatti, di dilatare indebitamente, e quindi di perdere di vista, l'oggetto di questo lavoro. Oppure di alterarne la prospettiva, rappresentando i sistemi sportivi come puro prodotto di derivazione di un non meglio identificato *ambiente sociale*.

È però necessario assumere alcune linee di tendenza che ci aiutino a decifrare gli input capaci di influenzare quei processi di strutturazione dei sistemi sportivi e delle loro forme organizzative, seguendo così le indicazioni di Giddens e Bonazzi.

Si può assumere come provvisorio riferimento il contributo di De Knop, che, riprendendo e rielaborando suggestioni intellettuali meno recenti, come quelle prodotte negli anni Settanta dal politologo francese Jean-Marie Brohm, individua sei dominanti linee di tendenza nella trasformazione dello sport contemporaneo.

Esse muovono dalla constatazione di una *a*) sportivizzazione della società che si accompagna, non contraddittoriamente, alla *b*) desportivizzazione dello sport, generando *c*) espansione del volume commerciale del consumo di sport, *d*) diversificazione delle attività e *e*) parallela differenziazione delle discipline tecniche, e quella *f*) privatizzazione della pratica latamente intesa, che trova nell'inclinazione al "fai da te" l'espressione più significativa.

Per De Knop non esiste contraddizione fra *sportivizzazione della società* e *desportivizzazione dello sport*. La prima formula

ha per i sociologi una latitudine che gli storici dello sport non le riconoscono. Non coincide, infatti, con la pura e semplice codificazione e istituzionalizzazione delle pratiche competitive, processo che si consuma in gran parte fra la fine dell'Ottocento e la metà del secolo scorso. Nella stagione in cui, sulla base dell'*imprinting* olimpico e della costituzione formale delle federazioni internazionali, viene disegnato il sistema sportivo della modernità decoubertiniana. Questa accezione storiografica appare riduttiva ai sociologi, che preferiscono intendere con *sportivizzazione* un vero e proprio processo di *strutturazione degli stili di vita e anche delle più ampie relazioni sociali*.

In quest'ottica, si sostiene, la sportivizzazione della società non si è affatto consumata con la definitiva istituzionalizzazione delle attività codificate e con la continua moltiplicazione di un'offerta competitiva rimasta ancorata ai paradigmi dello sport produttivistico. Anzi: la società si sportivizza tanto più quanto più lo sport si desportivizza. Da un lato, l'immaginario sportivo sembra costituire il costrutto dominante nel sistema della comunicazione globale, alimentando i canoni e gli stilemi della pubblicità televisiva planetaria, cioè i formati e gli stereotipi culturali del desiderio di massa. Ma anche l'economia, il linguaggio giornalistico e quello della vita quotidiana sono permeati dalla sportivizzazione culturale. La politica postmoderna si nutre dei codici e delle icone dello sport come epopea evocatrice di una sorta di *brave new world*, capace di attraversare le classi e di scomporre i canonici riferimenti alle ideologie degli ultimi due secoli.

Attenzione, però: il prezzo della costante e dilagante *sportivizzazione della società* è la *desportivizzazione dello sport*. Formula apparentemente singolare, che però allude a un processo verificabile e consolidato. Allude, cioè, all'emergere di uno *sport meticcio*, frutto di incroci e contaminazioni tecniche e culturali che spiegano le fortune dello sport della modernità postindustriale. Perché queste fortune sono intrinsecamente legate alla possibilità, da parte dei nuovi attori sportivi, di *interpretare* lo sport, di adattarlo alle proprie preferenze e capacità, di acclimatarlo a contesti ambientali, culturali e valoriali che possono essere molto distanti da quelli dello sport del Novecento<sup>9</sup>. Un'esperienza di massa che si indirizza alla diversificazione, alla personalizzazione, alla liberazione dai vincoli normativi e dalle



stesse lealtà organizzative dello sport *old fashion*. All'omologazione delle culture, delle forme organizzative e persino dei codici e dei rituali, si contrappongono la ricerca di espressività, di identità non predefinite. Alle strategie di *soddisfazione differita*, propria degli atleti di prestazione che scelgono di sacrificare alle aspettative di successo futuro tempo, energie e libertà, si sostituisce un desiderio di *gratificazione in tempo reale*, che non pone l'esito tecnico della prestazione come obiettivo esclusivo e neppure primario. Essenziale è star bene, godere del proprio corpo e del suo riconciliarsi con l'ambiente naturale, valorizzarne le risorse mai sperimentate.

Sportivizzazione della società e desportivizzazione dello sport costituiscono, insomma, un binomio inscindibile, permeato dai modelli culturali del cosiddetto individualismo di massa. A ben vedere, le altre quattro tendenze individuate da De Knop non rappresentano altro che i prevedibili corollari di questa tendenza dominante. La *dilatazione commerciale del consumo di sport* è il prodotto dell'immensa dilatazione dell'offerta e, quindi, della *diversificazione* delle attività. Un processo che non va ridotto alla moltiplicazione delle opportunità e all'incessante rincorsa delle mode e talvolta delle stravaganze. Quello che conta è la capacità dei praticanti di *produrre significato*, di immaginare modalità culturali ed essenziali di fruizione dello sport, che spesso non si limitano allo sport. Investono gli stili di vita quotidiani, l'alimentazione, l'abbigliamento, il consumo del tempo libero non dedicato alla specifica attività motoria. Dinamica che presenta un'attinenza solo parziale con la *differenziazione* delle specialità, intesa come la pura moltiplicazione delle discipline sportivizzate, già istituzionalizzate o in attesa di istituzionalizzazione. Il calcio a cinque, la boxe femminile, l'equitazione da campagna o l'alpinismo free climbing sono esempi di innovazione tecnica che segnalano percorsi in atto di innovazione culturale. Indicano, cioè, la presenza di "infusione di valori" diversi e persino alternativi rispetto al profilo culturale delle discipline matrici. In questo senso, appartengono contemporaneamente alla *diversificazione* delle attività e alla *differenziazione* delle originali specialità competitive, alcune delle quali vecchie di oltre da un secolo. Il torrentismo, il trekking e molte esperienze non formalmente competitive, al crocevia fra sport e altre pratiche, possono essere catalogate come attività di

*diversificazione*. La moltiplicazione delle prove previste dagli stessi menù olimpici per le specialità della neve, del tiro, del nuoto, ecc., così come l'introduzione delle categorie di peso nel canottaggio, possono essere meglio descritte come aspetti formalizzati della *differenziazione* delle specialità.

Proponendo una lettura centrata sui processi di differenziazione e diversificazione delle attività, Klaus Heinemann e Nuria Puig<sup>10</sup>, per esempio, si sono spinti a costruire un modello quadridimensionale del nuovo sport. Esso segnala la compresenza, nei sistemi sportivi contemporanei, di pratiche *competitive*, *spettacolari*, *espressive* e *strumentali*, intese come possibilità orientate a dare soddisfazione a variegate domande sociali e a inediti bisogni culturali.

La stessa *privatizzazione* dello sport, che rappresenta per De Knop l'ultimo tratto tipologico dello sport postmoderno, è intrinseca alla premessa concettuale. Privatizzazione può infatti significare esaltazione della sperimentazione individuale, cioè fuga dai vincoli normativi e sanzionatori dello sport produttivistico. Ma anche, senza contraddizione, espansione delle logiche di controllo commerciale da parte di soggetti giuridicamente privati (aziende globalizzate dell'abbigliamento sportivo, compagnie, network del fitness, ecc.), a scapito del tradizionale potere di controllo esercitato dai sistemi pubblici o da agenzie parapubbliche, come i comitati olimpici nazionali e le federazioni agonistiche.

Lo sport "fai da te" e la crescente personalizzazione dell'offerta commerciale sono strettamente connessi a quelle tendenze che De Knop identifica nella sportivizzazione delle società/desportivizzazione dello sport, nell'espansione del consumo, nella diversificazione delle attività.

A questo punto il perimetro analitico della nostra ricerca dovrebbe risultare meglio definito.

Per un verso, si tratta di inserire le organizzazioni sportive e gli stessi singoli praticanti (attori collettivi e attori individuali) nell'ottica di processi di istituzionalizzazione che appaiono particolarmente nevralgici per un caso come quello italiano. Senza perdere di vista gli sviluppi critici delle tradizionali teorie delle organizzazioni, che hanno condotto a una sorta di rivoluzione copernicana in tema di approccio culturale, metodologie di



ricerca e persino definizione degli oggetti di indagine. Un'esperienza in divenire che può aiutare l'osservazione di un sistema variegato e complesso come quello sportivo. Con lo scopo di indagarlo finalmente come *sistema*, rinunciando alla tentazione di segmentarlo negli infiniti frammenti teoricamente componibili alla luce della modellistica organizzativa.

Per un altro aspetto, è preliminare individuare il carburante che alimenta la domanda di innovazione teorico-metodologica, che avvertiamo così urgente e necessaria. Esso è rappresentato dallo sport della modernità postindustriale e della globalizzazione. Un fenomeno così intrinsecamente e radicalmente mutato rispetto al suo paradigma genetico – la cultura del produttivismo industriale, la filosofia della prestazione e della misurazione, l'efficietismo fordista e le ragioni simboliche dello Stato nazione – da renderlo irricognoscibile.

Si tratta, in breve, di rintracciare significati che ci consentano di cogliere i punti di intersezione fra trasformazione delle strutture e processi culturali di conferimento di senso, valori, aspettative. È uno sforzo di strutturazione delle esperienze organizzative e istituzionali, alla Giddens, che deve tendere a ricomporre un sistema e che va affrontato con umiltà e pazienza. Servendosi di modelli e di idealtipi, senza azzardare principi universalistici.

---

### ESISTONO LEGGI DEL MUTAMENTO SOCIALE?

Proponendosi come una disciplina scientifica, la sociologia è in grado di individuare *leggi* che presiedono al mutamento sociale?

La questione ha alimentato lunghe e vivaci controversie nella fase originaria del pensiero sociologico. Questo dibattito ha anche permesso di differenziare strumenti e procedure delle scienze sociali rispetto a quelli propri delle scienze fisiche e naturali. Le quali, peraltro, sono state a loro volta interessate dalla cosiddetta *rivoluzione epistemologica* del Novecento, che – proprio sulla base dei contributi di scienziati come Einstein, Heisenberg e Planck – ha progressivamente sfatato o ridimensionato le pretese di oggettività e di esattezza delle loro conoscenze.

In particolare, una volta definita la conoscenza come processo probabilistico, tendenziale e policausale, viene meno l'idea che appartenga alla sfera della scienza solo ciò che discende da una relazione vincolante di causa ed effetto (il cosiddetto *pregiudizio nomologico*). Le scienze umane e sociali, rinunciando alla pretesa di individuare le presunte leggi del mutamento sociale, non perdo-

no per questo la loro scientificità. Invece di leggi, il sociologo dovrà ricercare *modelli* e descrivere *tipologie*.

I primi consentono di evidenziare le relazioni che si istituiscono fra fenomeni sociali e ne estraggono i tratti fondamentali e ricorrenti, senza che questi si applichino necessariamente, perfettamente e dettagliatamente a questo o a quello specifico caso. Le seconde permettono di rappresentare casi e contesti molto lontani nel tempo e nello spazio e di confrontarli. I tipi ideali descritti da Max Weber agli inizi del XX secolo, per esempio, consentono un'analisi comparativa e perfettamente scientifica dei mutamenti che hanno interessato, sin dall'antichità, società molto diverse fra loro. Il mercato competitivo è un tipo ideale che possiamo applicare alla polis greca dell'età di Pericle come alla società postindustriale. La burocrazia prevale in determinate forme sociali piuttosto che in altre, ma esempi di burocrazia sono rinvenibili nell'Impero romano o in quello cinese, così come nello Stato-nazione contemporaneo. Le nozioni di società di mercato o di burocrazia, adattandosi e combinandosi, potranno perciò essere utilmente applicate a spiegare processi di mutamento così come di preservazione dell'ordine sociale. Questo approccio appare coerente con quello suggerito dal filosofo della scienza Carl Hempel, secondo il quale qualsiasi fenomeno può essere spiegato senza che sia necessario inserirlo entro quelle proposizioni di validità universale che chiamiamo leggi.

---

È infatti rischioso confinare il tema nel recinto delle teorie organizzative e dei loro modelli più o meno formalizzati e formalizzanti. E la stessa analisi istituzionale, pur rigenerata dai contributi delle teorie neoistituzionalistiche, non riesce a rendere la complessità dinamica del fenomeno sport e delle sue espressioni organizzative.

Non servono approcci statici né ci si può accontentare di rappresentazioni evolucionistiche dei processi che ci interessano. Serve inserire maggiormente sia lo sport sia la tematica organizzativa in quanto tale nell'alveo di una sociologia generale rinnovata.

È questo l'intento che ispira il prossimo capitolo, dedicato al rapporto fra i cinque concetti guida dell'analisi sociologica – che possiamo considerare, usando un'espressione consona al tema, i nostri *fondamentali* – e il fenomeno sportivo. Solo successivamente ci sarà possibile zoomare sul profilo organizzativo, cioè sui processi di strutturazione dello sport contemporaneo.

## 1.2 Una materia ambigua

---

Lo sport è ambiguo e multidimensionale per definizione. Si tratta, in altre parole, di un fenomeno che può essere osservato da angolature molto differenti. Anzi: per coglierne gli aspetti salienti questa è un'operazione necessaria. Lo sport è un sistema che non esige soltanto *regole* del gioco di carattere universalistico, legittimate e condivise. Richiede anche che si attribuisca *significato* all'esperienza che gli attori sportivi consumano quotidianamente.

Lo sport, insomma, rappresenta un sistema sociologico perché associa regole e significati. Le regole sono definite da sedi istituzionali che, nelle cosiddette società complesse contemporanee, presiedono alle attività competitive e a tutte le diverse modalità di sperimentazione delle pratiche. Quando parliamo del CIO (Comitato Olimpico Internazionale), del CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano), delle federazioni agonistiche operanti a scala internazionale (come per esempio la Federazione Calcistica Mondiale, la FIFA) o nazionale (come la Federazione Italiana Gioco Calcio, la FIGC), degli enti di promozione o dei club professionistici dello sport spettacolo, non ci riferiamo a generiche organizzazioni. Queste strutture associative costituiscono, infatti, veri e propri sottosistemi, capaci di definire e imporre regole, norme, sanzioni e procedure. Sono, cioè, *istituzioni* nell'accezione che i sociologi conferiscono a questa parola.

L'istituzionalizzazione del movimento sportivo e la sua trasformazione in una estesa macchina amministrativa rappresentano tratti identificativi di quello che chiamiamo sport del Novecento. Le dinamiche sociali della nazionalizzazione, della burocratizzazione e dell'industrializzazione hanno dato vita a un apparato dalle dimensioni planetarie.

Non sarebbe esatto, tuttavia, considerare il sistema sportivo come una pura appendice o un'articolazione funzionale delle burocrazie pubbliche. Intanto perché nell'esperienza sportiva la dimensione espressiva prevale per definizione su quella strumentale: le istituzioni sportive non possono essere equiparate, per esempio, all'apparato fiscale dello Stato, che opera esclusivamente per assicurare il prelievo di tributi che saranno amministrati per interesse collettivo. Ma, soprattutto, la grande mag-

gioranza delle istituzioni sportive si basa sulla *partecipazione volontaria* dei praticanti, a differenza di quanto avviene in contesti speciali, come gli ospedali o le carceri.

Alla base dell'immaginata piramide che rappresenta il sistema istituzionale dello sport operano, insomma, esperienze autenticamente volontarie, animate dalla passione, da bisogni di socialità, dalla curiosità o da infinite altre motivazioni soggettive di centinaia di migliaia di atleti o di semplici praticanti. In un certo senso, si può affermare che una parte significativa di queste esperienze non si trasforma mai in una vera e propria prassi organizzativa strutturata, sistematica e continuativa. I ragazzi che giocano a calcio in un cortile o un gruppo di amici che si dà appuntamento la domenica per un'escursione sulle montagne o per una gita in barca a vela non hanno la stringente necessità di dar vita a una vera e propria organizzazione, si tratti di una società o di un club. Né sono tenuti a formalizzare il loro rapporto con le istituzioni sportive ufficiali, tesserandosi presso una società o un ente o affiliandosi a una federazione sportiva riconosciuta dal Comitato Olimpico. Il fenomeno dello sport "fai da te" costituisce, anzi, una realtà estesissima, che in tutti i principali Paesi europei interessa più o meno i quattro quinti dei generici praticanti sport. È quanto documenta la stessa rilevazione degli Osservatori Statistici del CONI<sup>11</sup>.

---

## UN PROFILO DELLO SPORT ITALIANO

Secondo la rilevazione degli *Osservatori statistici del Coni* (aprile 2006) sulla pratica sportiva in Italia, i cittadini di età superiore ai 3 anni "fisicamente attivi" risultavano essere, nel 2005, 33.500.000 (su 56.440.000 appartenenti alla popolazione di riferimento), contro 23.000.000 di sedentari.

Nel 1997, gli attivi erano circa 36.000.000 e i sedentari circa 19.500.000. Nel 2003, rispettivamente, 32.500.000 e 23.000.

In percentuale, dunque, il 20,9% degli italiani svolgeva un'attività continuativa, il 38,5% un'attività moderata e ben il 40,6% nessuna attività fisica. Secondo l'Unione Europea (indagine 2002 sulle attività fisiche in Europa), il 60% degli Italiani non svolgeva una sufficiente attività fisico-motoria.

I *continuativi* svolgono almeno un'attività sportiva o simile a settimana.

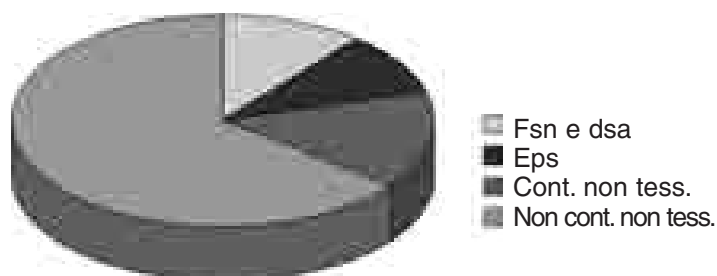
*Attività modesta* è quella di chi, pur dichiarando uno stile di vita attivo, non pratica mediamente neppure una volta a settimana.



**Figura 1. Attivi e sedentari**

Sulla base dei dati ISTAT e CONI, nel 2003 su 32.500.000 praticanti generici solo il 20,6% risultava affiliato a un'organizzazione sportiva ufficiale, come federazioni (fsn), discipline associate (dsa) o enti di promozione (eps). Limitatamente agli sportivi più continuativi, tale quota sale al 58,3%.

- Federazioni sportive nazionali (fsn) e discipline associate (dsa).
- Enti di promozione sportiva (eps).
- Svolgono attività continuativa senza essere tesserati.
- Svolgono attività non continuativa senza essere tesserati.



**Figura 2. Pratica organizzata e pratica spontanea in Italia**

**Un quadro d'insieme**

Fra il 2003 e il 2005, la somma di società affiliate alle federazioni CONI e alle discipline associate raggiunge le 68.622 unità (66.345 due anni prima) per 3.450.000 affiliati. Le società affiliate agli enti di promozione raggiungono la cifra di 83.155 per 6.483.601 soci. Erano meno di 46.000 nel 1997 e circa 74.000 nel 2003. Fra il 1997 e il 2005 gli affiliati agli enti risultano più che raddoppiati.

I dati, tuttavia, meritano un'analisi più attenta, perché è diffuso il fenomeno delle doppie affiliazioni (CONI ed enti).

**In sintesi**

I dati dimostrano che, malgrado una ripresa rispetto al 2003, la tendenza complessiva del decennio è a una contrazione della pratica, mentre fra i generici praticanti aumentano quelli che svolgono attività più orientate alla prestazione.

Il sistema sportivo informale si va polarizzando agli estremi. In Italia, come ovunque in Europa, il numero dei praticanti affiliati a organizzazioni è relativamente basso. Tuttavia, in coerenza con i dati sulle tipologie di pratica, fra il 1999 e il 2005 si registra in Italia una crescita dei tesserati a federazioni, discipline associate e, soprattutto, agli enti di promozione.

---

È anche possibile che esperienze associative nate spontaneamente per soddisfare qualche esigenza materiale dei praticanti e anche per rinforzare simbolicamente il sentimento di appartenenza a una ristretta comunità di affini, non evolva mai nel senso dell'istituzionalizzazione. In altre parole, pur associando attori individuali e producendo di conseguenza quel reticolo di norme, regole e obbligazioni che ogni gruppo inevitabilmente genera, non si sviluppano regole formali codificate e vincoli che presiedono ai comportamenti all'interno del gruppo-organizzazione e al suo esterno. Ciò è chiaramente incompatibile con la partecipazione a campionati, tornei o ad altre esperienze competitive. L'inserimento dell'organizzazione in una struttura formale impone, infatti, un qualche livello di istituzionalizzazione e orienta le modalità con cui altri soggetti, individuali o collettivi, entrano in rapporto attivo con l'organizzazione. È questo il caso delle federazioni sportive, nate e trasformatesi nel tempo per permettere a tutti gli appassionati di una determinata disciplina di competere fra di loro in base a regole certe e universali e di cooperare alla promozione della specialità secondo principi e ispirazioni condivisi.

### 1.3 Organizzazioni e teorie

---

La pratica sportiva può essere sperimentata e fruita attraverso infinite differenti modalità, da quelle assolutamente informali, e persino occasionali, a quelle più strutturate e regolamentate. La costituzione di una società sportiva risponde in genere all'esigenza pratica di garantire migliori condizioni di svolgimento dell'attività ai soci e di assicurarne una relativa continuità nel tempo. Non meno importante, però, è l'aspetto simbolico dell'organizzazione, cioè la sua capacità di potenziare l'identità collettiva degli aderenti, che organizzandosi si riconoscono in

un'appartenenza comune. Va notato che questa dinamica non riguarda solo lo sport praticato: le tifoserie calcistiche o i club degli ex atleti sono esempi di come si possa vivere esperienze organizzative motivate da ragioni prevalentemente simboliche. Fra un gruppo informale, una società o un'associazione più strutturata organizzativamente da un lato, e una vera e propria istituzione sportiva dall'altro, esiste una sorta di *continuum*. Non è sempre facile, e forse nemmeno indispensabile, tracciare una netta linea di demarcazione fra una modalità e l'altra. Anzi: la sociologia e la scienza delle organizzazioni hanno da tempo abbandonato rappresentazioni troppo formalizzate e insistono piuttosto sull'esigenza, da parte degli analisti, di cogliere le zone d'ombra e le sovrapposizioni, gli elementi di continuità e le cosiddette aree d'incertezza. Ogni organizzazione, non solo quelle sportive, viene oggi tendenzialmente rappresentata come il prodotto instabile e mutevole di una storia più o meno lunga. Gli studiosi delle organizzazioni hanno persino cominciato a mettere in dubbio che la loro funzione fondamentale consista nel perseguire determinate finalità, come quella di dar vita a un'attività continuativa per svolgere e promuovere una specifica attività, sia essa competitiva o non competitiva. Un'organizzazione viene oggi prevalentemente considerata come un *costrutto sociale*, cioè come il prodotto di una domanda culturale che, in tempi e con modalità differenti, produce esperienze non sempre e non facilmente classificabili entro tipologie rigorose. Se poi osserviamo più da vicino la storia organizzativa delle singole esperienze, ci accorgiamo che esse si configurano sempre come spazi in cui si sviluppano forme di conflittualità e che un ruolo importante viene esercitato da attori organizzativi, cioè da gruppi o singoli leader. Questa constatazione appare ovvia nel caso di partiti politici o sindacati, ma essa può essere facilmente generalizzata. Tutte le organizzazioni appartengono alla categoria sociologica dell'*arena politica*. Dove l'aggettivo *politica* va ricondotto a dimensioni che non hanno necessariamente a che fare con la concezione corrente di politica e con i ruoli e le funzioni di partiti, istituzioni pubbliche in regime competitivo, sindacati, movimenti e conflitti organizzati o spontanei. Vedremo anzi più avanti come il modello analitico denominato dell'*arena politica*, se opportunamente sviluppato e articolato, possa risultare particolarmente



te efficace proprio per l'analisi delle associazioni sportive. La tradizionale teoria delle organizzazioni si era formata scientificamente nell'osservazione dei fenomeni connessi all'avvento dell'industrializzazione e delle società di massa. Non a caso molte ricerche rivolte a indagare le tematiche organizzative nascono da una costola della sociologia industriale, privilegiando lo studio delle aziende operanti nel sistema manifatturiero di metà Novecento. Un altro filone cruciale è quello che discende dalla scienza politica e che si specializza nell'osservazione del modello sociale del partito politico di massa, strutturatosi in Europa fra prima e seconda guerra mondiale. L'idea guida era che questi sistemi rappresentassero una sorta di modello, facilmente estensibile a tutte le altre possibili esperienze. L'azienda fordista e il partito politico di massa finirono per rappresentare gli archetipi e i prototipi per qualsiasi teoria delle organizzazioni.

---

### LA FABBRICA FORDISTA E IL PARTITO DI MASSA

Fra il 1908 e il 1914 Henry Ford rivoluzionò la nascente industria automobilistica incrementando al massimo la meccanizzazione della produzione e ideando la catena di montaggio. Prendeva così forma un inedito regime della disciplina di fabbrica che associava a una rigorosa gerarchia aziendale la fidelizzazione dei lavoratori e molti principi tratti dal cosiddetto *Scientific Management* di Frederick Winslow Taylor. La teoria dello *Scientific Management* si basa essenzialmente sulla divisione e la specializzazione del lavoro; sul suo controllo manageriale; su un preciso calcolo dei costi e dei ricavi e quindi sulla concentrazione aziendale delle informazioni. In una chiave di lettura estensiva e largamente entrata nell'uso, il fordismo costituisce una vera e propria *forma sociale*, oltre che una tipologia produttiva. La fabbrica fordista rappresenta, perciò, un modello organizzativo esemplare della modernità industriale. Alcuni suoi postulati, come le economie di scala, la necessità del controllo centralizzato dell'informazione, la standardizzazione e il consumo di massa, hanno potentemente influenzato anche sistemi politico-sociali apertamente anticapitalistici, come il socialismo sovietico, e hanno trovato applicazione nel sistema di welfare delle democrazie occidentali più socialmente evolute.

Analogamente, intendiamo per partito di massa un'altra caratteristica manifestazione sociale della modernità industriale. Sia nella sua versione autoritaria o apertamente totalitaria (come nei regimi dittatoriali fra le due guerre) sia nella sua versione democratica, il partito di massa si presenta come espressione di una visione maggioritaria della società. Il partito, di solito strutturato in organizza-



zioni specializzate che si occupano di diversi segmenti della società (giovani, donne, lavoratori dipendenti, ecc.), si propone di articolare e aggregare interessi collettivi per ottenere forme di consenso plebiscitario (versione autoritaria o totalitaria), oppure per conseguire il successo elettorale in libere elezioni. Anche il partito di massa presenta caratteri peculiari rispetto ad altre forme di organizzazione politica, come il ruolo strategico assegnato alle élite dominanti, la presenza di un esteso quadro di funzionari di professione, un forte impianto ideologico e la tendenza a colonizzare organizzativamente ampi settori del sistema sociale, talvolta, come nell'Italia postbellica, nella forma di associazioni fiancheggiatrici (collateralismo).

Ciò che li caratterizzava e li accomunava era il fatto che entrambi fossero retti da un *principio di razionalità* e che questo coincidesse grosso modo con le finalità dichiarate dall'organizzazione. In altre parole: un'impresa ha come obiettivo il profitto e lo persegue con procedure razionali, come il calcolo costiricavi, le specifiche strategie produttive, la commercializzazione dei beni, ecc. I suoi comportamenti, quelli della proprietà, del management, delle maestranze, ma anche dei clienti e dei concorrenti, sono tutti ispirati a criteri razionali che possono generare conflitti solo se intervengono fattori critici che rendono impossibile perseguire la razionalità complessiva del sistema. Oggi si tende invece a considerare l'esistenza di *razionalità multiple*, che agiscono entro l'organizzazione – si tratti di un'azienda, di un partito politico o, appunto, di un'associazione sportiva – e molte volte imprimono direzioni diverse e conflittuali all'azione dei singoli soggetti, individui e gruppi. Si preferisce, perciò, parlare di *logiche di azione*, piuttosto che di rigorosa razionalità dell'organizzazione, stemperando un po' la rigidità del concetto di razionalità.

Questo approccio aiuta a comprendere perché in una stessa esperienza associativa possano convivere logiche di azione diverse e persino gruppi, più o meno strutturati e capaci di continuità nel tempo, che operano a supporto di quelle logiche. L'esistenza di logiche differenti spiega perché ogni organizzazione costituisca un campo di azione che impone strategie di cooperazione e implica la possibilità di conflitti. Per definire la nozione di arena politica dobbiamo al momento accontentarci di questi cenni, a costo di qualche eccesso di semplificazione.

Nella visione classica, la razionalità di un'organizzazione aveva una spiegazione tutto sommato semplice. Un'organizzazione produce una propria razionalità perché dipende da un ambiente che la condiziona. Organizzazioni con una missione affine e operanti in uno stesso ambiente tendono inevitabilmente a produrre razionalità identiche o simili. Tendono anche ad assomigliare alle esperienze dominanti nel settore di loro competenza, generando un fenomeno molto studiato dai ricercatori e che, come vedremo fra pochissimo, va sotto la voce di *isomorfismo*.

### MA LE NOSTRE SCELTE SONO RAZIONALI?

La teoria della scelta razionale afferma che la vita sociale è quasi interamente spiegabile a partire dalle scelte razionali degli attori individuali. Come ha sostenuto John Elster<sup>12</sup>, ognuno di noi, in presenza di possibilità alternative, opta per quella che ritiene offrirgli l'esito più favorevole. Diviene così teoricamente possibile elaborare modelli scientificamente rigorosi di comportamento razionale anche utilizzando pochi assunti concettuali. Alla teoria della scelta razionale si ispirano i contributi di importanti studiosi della società e dell'economia, come Downs e Simon. Quest'ultimo, in particolare, ha indagato criticamente il ruolo delle organizzazioni. Al centro della sua teoria stanno la produzione delle decisioni e l'idea della *razionalità limitata* dell'attore. Questa teoria tenta di rispondere alle consistenti obiezioni che erano state rivolte all'originario modello dell'attore razionale individuando numerosi esempi di comportamenti "non logici" che avevano determinato tangibili effetti sociali. Simon, così, non esorcizza il conflitto e considera l'organizzazione soltanto uno schema che fornisce informazioni, premesse, obiettivi e atteggiamenti capaci di concorrere alla decisione. A differenza della scuola economica classica, egli nega la totale razionalità dell'attore. Nessun individuo, infatti, può calcolare un elevato numero di variabili, prevedere tutte le conseguenze dei suoi atti e sottrarsi a condizionamenti di vario genere. Le decisioni non rispondono mai, pertanto, ad astratti criteri di massima efficienza, per la semplice ragione che non esistono criteri a validità universale. Sulla base dei criteri di sufficienza e di soddisfazione minimale, si potrà invece stabilire il migliore equilibrio costi-benefici, selezionando una gamma di opzioni *limitatamente razionali*. Un'organizzazione non è altra cosa rispetto alle decisioni che prende. Approfondendo il rapporto fra mezzi e fini di un'organizzazione, si è pervenuti a distinguere fra una scienza che si interessa della desiderabilità dei fini (*sociologia dell'organizzazione*), e una che indaga l'adeguatezza dei mezzi (*scienza dell'amministrazione*). Dopo Simon, studiosi formati alla sua scuola hanno ulteriormente ridimensionato il ruolo della razionalità nell'analisi scientifica dei comportamenti

organizzativi. James G. March e Johan P. Olsen<sup>13</sup> arriveranno a teorizzare il modello del “cestino dei rifiuti” (*garbage can*), dimostrando come molte decisioni strategiche vengano assunte per effetto di dinamiche prevalentemente casuali. La crisi del paradigma della razionalità ha accelerato il declino di una rappresentazione unitaria e coerente dell’organizzazione. Autorevoli studiosi hanno messo in evidenza come dentro una stessa organizzazione possano entrare in conflitto interessi diversi. Altri si sono interessati di quelle *quasi-decisioni* che, in condizioni d’incertezza, costituiscono il solo possibile agire razionale. Già alla fine degli anni Sessanta, del resto, un esponente della scuola contingentista, come Thompson, aveva sostenuto come fosse impossibile descrivere un unico tipo di razionalità. Da un lato, la razionalità *tecnica* ricerca risorse ottimali, mentre la razionalità *limitata* si accontenta di risorse sufficienti. La razionalità, insomma, varia in rapporto al grado di certezza che l’attore ritiene di possedere in vista della decisione.

Un’azienda automobilistica, in questa rappresentazione, possiede una razionalità che deriva dai propri imperativi economici e dalle proprie strategie produttive e opera in rapporto a un ambiente fatto di altre imprese concorrenti, di clienti da conquistare o da conservare, di lavoratori sottoposti a un sistema di diritti e doveri funzionale alle complessive esigenze del sistema, di istituzioni che possono incentivare o danneggiare l’attività dell’impresa. Questa sostanziale dipendenza dall’ambiente determina, o quanto meno favorisce, i processi di mutamento dell’organizzazione. Essi possono rispondere a impulsi molto vari, senza che ciò intacchi la razionalità del processo e della missione. Tale visione semplificante delle organizzazioni diviene difficile da sostenere se, come fanno le teorie recenti, si modifica la premessa concettuale. Se, cioè, si accoglie l’idea che ogni organizzazione, in maniera più o meno ampia e diretta, *modifica* il proprio ambiente anziché limitarsi a rifletterne le dinamiche e a elaborare gli impulsi che da esso provengono. Un’azienda che lanci sul mercato un prodotto fortemente innovativo, creando dal nulla un nuovo tipo di potenziale utenza, oppure un’impresa che modifichi strategicamente il sistema delle proprie relazioni industriali o un partito politico che si prefigga di destabilizzare le istituzioni in cui opera, stanno in realtà modificando il proprio ambiente più che adattarsi a esso. Per costruire un ambiente organizzativo si accetta di operare in

un'area di incertezza. Un'organizzazione che scelga di costruire il proprio ambiente operando nell'incertezza, o che entri consapevolmente in conflitto con il sistema ambientale di riferimento, costituisce sempre un fenomeno complesso. Non è mai banalmente riconducibile, in altre parole, a una propria predeterminata, astratta e vincolante razionalità. Né è facilmente classificabile in base a criteri standardizzati e standardizzabili, come il numero di iscritti a un partito politico o il volume di fatturato di un'impresa.

Si capisce allora perché l'approccio tradizionale prestava un'attenzione quasi esclusiva alle *strutture* che compongono un'organizzazione. Gli interessavano il modo di organizzare tecnicamente le proprie attività, le linee di comando, il disegno del suo organigramma e, come si è detto, le dimensioni misurabili ritenute capaci di descrivere l'impatto sociale dell'organizzazione. Oggi si è compreso che tutti questi elementi descrittivi, che pure sono essenziali a rappresentare l'impatto sociale di qualsiasi organizzazione, non sono però sufficienti a coglierne la natura. Essi *descrivono* i caratteri che l'organizzazione possiede, ma non *spiegano* che cosa l'organizzazione è.

## **1.4 Le organizzazioni tendono ad assomigliarsi?**

Si è fatto cenno al fenomeno dell'*isomorfismo*, che costituisce un aspetto dei processi organizzativi meritevole di attenzione anche per lo studio dei sistemi sportivi. Vediamo allora di chiarire preliminarmente il concetto.

Attraverso ricerche comparative condotte su organizzazioni diverse, ma appartenenti a tipologie simili, John W. Meyer e Brian Rowan<sup>14</sup> ne individuarono la tendenza a:

- a) fare propri comportamenti, modalità di lavoro, strutture operative e strategie mutuati da esperienze similari;
- b) rafforzare nel tempo queste somiglianze.

I due studiosi definirono tale fenomeno *isomorfismo organizzativo* e trovarono numerose conferme alla loro intuizione osservando soprattutto istituzioni pubbliche, come scuole, ospedali e università. Secondo questa teoria, i contesti più istituzionalizzati tendono a imporre norme, stili di lavoro e criteri di razio-

nalità che vengono adottati come misuratori di efficienza. In questo modo, le organizzazioni che ne dipendono sono indotte a conformarsi ai modelli più consolidati e dotati di maggiori risorse. Per Meyer e Rowan, ciò non avviene quasi mai in forma coercitiva. Lo strumento prevalente per favorire l'*isomorfismo*, quando la particolare efficacia di un determinato modello di organizzazione non può essere dimostrata in base all'evidenza, è la pura e semplice convinzione della sua superiorità. Credenze non dimostrabili prendono il nome di *miti razionalizzati*. Per fare un esempio, quando si proclama che una società di calcio in difficoltà finanziarie "ha bisogno di un'iniezione di cultura di impresa", si rischia di fare inconsapevolmente ricorso a un tipico mito razionalizzato. È infatti probabile che il problema stia effettivamente in un'inadeguata e poco professionale gestione dei costi e dei ricavi da parte del management sportivo. L'affermazione andrebbe, però, documentata e argomentata. Nulla impedisce di pensare, infatti, che le difficoltà derivino da ragioni di tutt'altro tipo, come la disaffezione dei tifosi, la concorrenza di un'alternativa offerta di attività, il declino dei tradizionali processi di appartenenza comunitaria. In ogni caso, il richiamo alla "cultura d'impresa" agisce come un vero catalizzatore di consenso, buono a tutti gli usi e di facile impiego, nello sport come nella politica o in infiniti altri campi dell'agire collettivo. I miti razionalizzati, insomma, hanno il potere di affermare e far accettare i criteri cui le organizzazioni tendono ad adeguarsi e che riproducono nel tempo.

Paul J. Di Maggio<sup>15</sup> e Walter W. Powell<sup>16</sup> perfezionarono l'analisi attribuendo maggiore importanza ai conflitti organizzativi e all'azione di pressioni coercitive esterne. Essi coniarono la definizione di *campo organizzativo*, inteso come lo spazio sociale in cui agiscono e interagiscono gruppi, individui e organizzazioni capaci di influenzarsi reciprocamente. Come in un campo fisico, le pressioni che ciascun attore esercita sugli altri operano in qualità di vettori di forza. Il gioco delle pressioni orienta i comportamenti e produce la tendenza a conformarsi, cioè l'*isomorfismo*. Organizzazioni in origine diverse e caratterizzate da peculiarità anche significative, se vengono sottoposte a protratte pressioni istituzionali dentro il proprio campo organizzativo, finiscono per assomigliarsi. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, i processi che spingono all'*isomorfismo* si accompagnano a

situazioni di conflitto e raramente risultano indolori. Secondo i due studiosi, però, si possono distinguere forme di pressione diverse (competitive e istituzionali) che generano due differenti tipi di *isomorfismo*.

L'*isomorfismo competitivo* è indotto dalla classica competizione di mercato, ed è prevalente nell'ambito delle organizzazioni economiche o commerciali. L'*isomorfismo istituzionale* rappresenta, invece, la forma dominante fra organizzazioni bisognose soprattutto di legittimazione istituzionale, come enti pubblici, amministrazioni locali, ecc. Se, invece, ci interessiamo a *come* si produce l'*isomorfismo*, possiamo isolarne tre tipi:

1. *coercitivo*, se fa ricorso a pressioni esterne che introducono vincoli e sanzioni, come leggi, regolamenti, contratti;
2. *mimetico*, quando la tendenza a imitare altre esperienze organizzative matura spontaneamente come risposta a situazioni di incertezza;
3. *normativo*, allorché un determinato modello viene percepito come qualitativamente migliore e/o più idoneo a conseguire gli obiettivi impliciti nella *mission* dell'organizzazione.

La celerità con cui un processo di *isomorfismo* si produce dipende, invece, per Di Maggio e Powell, da due variabili nevralgiche. La prima, come già suggerito da Jeffrey Pfeffer e Richard G. Salancik<sup>17</sup>, è rappresentata dalla *dipendenza da risorse esterne*, che accelera le dinamiche isomorfiche. La seconda riguarda il *grado di incertezza* e di precisione delle finalità organizzative. Elevata incertezza e tendenziale ambiguità degli obiettivi favoriscono processi più rapidi di *isomorfismo*.

Contano anche, tuttavia, i caratteri più o meno omogenei dell'ambiente di riferimento. Come nella *teoria dell'imprinting*, i fattori sociali, culturali e tecnologici, oppure la competitività e la maggiore o minore apertura del mercato, presenti nella fase in cui l'impresa ha origine e comincia a svilupparsi, ne influenzano a lungo le logiche e le strutture organizzative<sup>18</sup>. Questo spiega, fra l'altro, l'*inerzia strategica* che talvolta compromette lo sviluppo di floride esperienze di impresa operanti a raggio locale quando sono chiamate a misurarsi con mercati più vasti.



Nel decennio successivo, David L. Deephouse<sup>19</sup> si è concentrato sul rapporto fra l'organizzazione e il suo ambiente. Al centro della sua analisi stanno le strategie che servono a rendere l'organizzazione accetta all'ambiente e, perciò, legittimata (*isomorfismo strategico*). Gli attori sociali capaci di conferire legittimazione, dal punto di vista di Deephouse, sono soprattutto i soggetti politico-istituzionali, come gli organi dello Stato. Essi sono in grado, infatti, sia di esercitare un potere riconosciuto sia di influenzare l'opinione pubblica. La legittimazione si basa così, fondamentalmente, sulla coerenza fra valori e stili di comportamento dell'organizzazione, da un lato, e valori e aspettative degli attori sociali, dall'altro. La ricerca, svolta dall'autore su un certo numero di banche commerciali, negli anni compresi fra il 1985 e il 1992, conferma l'esistenza di una relazione positiva tra *isomorfismo* strategico e legittimazione.

Mark S. Mizruchi<sup>20</sup>, sviluppando le intuizioni di Meyer e Rowan sui miti razionalizzati, ha mostrato come il bisogno di legittimazione induca spesso le organizzazioni a costruire *resoconti di attività* che sono, in realtà, autentiche narrazioni. Esse non sono tanto preoccupate di descrivere ciò che le organizzazioni concretamente fanno, quanto di rassicurare decisori influenti.

La problematica dell'*isomorfismo* organizzativo è presente anche in altri contributi scientifici. Caron Chess<sup>21</sup>, per esempio, ha analizzato la *risk communication* adottata dalle aziende chimiche. La rappresentazione del rischio diviene una strategia di comunicazione che favorisce l'adattamento organizzativo delle imprese alle pressioni esterne, accrescendo la legittimazione e riducendo l'incertezza.

Debra A. Street, Jill Quadagno, Steve McDonald e Lori Parham<sup>22</sup> hanno mostrato, attraverso una ricerca condotta in Florida su due diverse tipologie di case di cura (profit e non-profit), come nel medio periodo le pratiche di intervento e le strategie di gestione dei due insiemi organizzativi tendano a confondersi, malgrado il diverso *imprinting* ideologico e l'esistenza di vincoli legali disomogenei. Altri studi hanno applicato la teoria dell'*isomorfismo* all'analisi delle politiche di gestione delle risorse umane di alcune imprese multinazionali, individuando una crescente convergenza di strategie.

In controtendenza, Henrich R. Greve e Alva Taylor<sup>23</sup> hanno indagato l'effetto dell'innovazione sulle tendenze all'*isomorfi-*

*smo*. Studiando il caso di alcune emittenti radiofoniche e della loro offerta di intrattenimento, hanno scoperto come una rapida trasformazione del *format* (musica e attualità) generi effetti contraddittori. Il successo di un nuovo format, sperimentato da una delle radio in competizione, produce una rottura della routine che spinge la concorrenza a inseguire l'esperienza ritenuta vincente (*isomorfismo* mimetico). Non di rado, viceversa, la perturbazione indotta dall'innovazione può ispirare il tentativo di caratterizzarsi accentuando le differenze di stile e di offerta anziché l'imitazione. Geert Duyster e John Hagedoorn<sup>24</sup>, autori di una ricerca sull'industria informatica globalizzata, sostengono che l'*isomorfismo* organizzativo procede per *adattamento* e *selezione*, come nei sistemi biologici. Importanti mutamenti che intervengono nell'ambiente tendono a sollecitare adattamento. Se però le aziende in competizione non riescono a sviluppare un adattamento idoneo e sufficiente, si determina una sorta di selezione darwiniana. Scompaiono le organizzazioni incapaci di sopravvivere adattandosi al nuovo ambiente, mentre le idonee tendono ad accentuare le loro somiglianze. Al crescere della competitività, cresce la funzione dei processi di adattamento e di selezione e le imprese meno adatte soccombono più facilmente. *Isomorfismo* e competitività del mercato sono fenomeni correlati.

Il sistema sportivo italiano, nel suo sviluppo storico dall'Ottocento in poi, offre esempi eccellenti di *isomorfismo* organizzativo.

La formula tecnica non deve spaventare. Si tratta di processi e dinamiche che è relativamente facile ricostruire, allo scopo di orientare l'analisi dello stato presente dell'associazionismo sportivo, nelle sue connessioni con il sistema politico, con le istituzioni nazionali e internazionali e, da ultimo ma non per ultimo, con il movimento nonprofit che raccoglie la grande maggioranza delle società<sup>25</sup>.

A metà Ottocento le prime società sportive, prevalentemente ginnastiche, sono promosse dalle gerarchie militari. Esse sono interessate a diffondere una cultura dell'efficienza fisica e del disciplinamento che è coerente con la filosofia del nascente Stato nazione e con l'esigenza di migliorare la capacità operativa delle forze armate. Non a caso, è alla fine del XIX secolo che si produce un conflitto politico e culturale fra le élite risorgi-



mentali e la Chiesa sul tema dell'educazione fisica obbligatoria nelle scuole pubbliche. È un caso esemplare di *isomorfismo* istituzionale: le organizzazioni sportive vengono modellate sulla falsariga del sistema militare. Prima della grande guerra si tenterà addirittura, ispirandosi senza successo all'esperienza francese, di dar vita a *battaglioni studenteschi* prevalentemente dediti alla pratica sportiva e paramilitare. Un caso fallito di *isomorfismo* mimetico ("fare come in Francia") e insieme coercitivo, perché l'impulso viene dall'alto, dalle istituzioni pubbliche e dalle élite militari. Contemporaneamente, si sviluppa in seno all'associazionismo cattolico un fenomeno massiccio di diffusione della pratica parasportiva, ispirato ai valori e ai modelli organizzativi della Chiesa. La FASCI (Federazione delle Associazioni Sportive Cattoliche Italiane) è interessata a diffondere le pratiche non competitive, contesta l'ingerenza dello Stato nella rete dell'associazionismo volontario e promuove un modello pedagogico alternativo a quello ufficiale. Possiamo descrivere questo esempio come un caso di *isomorfismo* normativo, che assume a riferimento un insieme di valori e comportamenti non solo diversi da quelli incoraggiati dalle istituzioni nazionali, ma anche percepiti come più efficienti ed efficaci di questi.

Applicando il modello di Di Maggio e Powell, si può azzardare l'ipotesi che il fallimento del tentativo di conformare l'esperienza sportiva italiana al modello militare e all'ideologia nazionalistica, presenti due possibili spiegazioni. Da un lato, la rete nascente dell'associazionismo volontario del primo Novecento non ha (ancora) necessità di accedere a massicce risorse finanziarie e organizzative. Il tessuto connettivo del mondo cattolico offre opportunità di attività a basso costo. Analogamente, le esperienze di auto-organizzazione non competitiva di matrice laica o socialista, come l'escursionismo proletario di inizio secolo, non necessitano certo di sostanziosi investimenti in strutture logistiche e competenze tecniche. Sia le organizzazioni che fanno capo al sistema cattolico, sia quelle che si sviluppano faticosamente in seno al movimento socialista, presentano, inoltre, una forte identità culturale. La loro missione è chiara e ben delineata. L'associazionismo religioso, recuperando la controversa lezione del barnabita padre Semeria, identifica lo sport come una possibile pratica educativa. Le avanguardie socialiste,

ancora diffidenti verso la cultura aristocratica e borghese della competizione, promuovono l'esercizio fisico come pratica finalizzata a contrastare autentiche emergenze sociali, come la diffusione dell'alcolismo. In altre parole, non si verifica una forte dipendenza da risorse esterne né appare incerta e indefinita la missione organizzativa. Cattolici e socialisti, espressione delle culture sociali maggioritarie, affermano paradigmi di sportivizzazione a forte impronta identitaria e sostanzialmente autosufficienti.

Anche i club di calcio e cricket, importati in Italia da imprenditori britannici e svizzeri, appaiono del tutto refrattari a confluire in un modello militaristico e nazionalistico. La loro è una cultura del *loisir* e dell'amatorialità, che per un verso si radica nei municipalismi (le appartenenze calcistiche) e, per un altro, si ispira a una filosofia dell'intrattenimento a tinte individualistiche.

Negli stessi anni, tuttavia, procede un fenomeno di istituzionalizzazione amministrativa dello sport italiano che, come in altri grandi Paesi europei, porta alla costituzione delle prime organizzazioni pubbliche o parapubbliche preposte allo sport. Si produce il primo embrione di quello che diverrà il Comitato Olimpico Nazionale, nascono numerose federazioni di specialità, si sviluppano strutture specializzate per la popolarizzazione di alcune pratiche e per l'organizzazione di campionati, tornei e manifestazioni nazionali e internazionali.

Opera in questi casi una tendenza mimetica a riprodurre i processi già sviluppati all'estero e soprattutto in Francia e Gran Bretagna. Non solo: Meyer e Rowan o Mizruchi troveranno abbondanza di materiali, e saranno in grado di ricostruire i miti razionalizzati e le narrazioni attraverso cui si costruisce, nel primo Novecento, un'identità culturale, simbolica e a suo modo estetica dello sport nazionale.

È con la stagione fascista (1922-1943) che lo sport viene fatto oggetto di un'attenzione pubblica e istituzionale non disinteressata. Il regime promuove lo sport come racconto epico della nazione, esaltando propagandisticamente i successi dei campioni italiani. Soprattutto, però, tende a diffondere e a strutturare la pratica come rete organizzativa collaterale al partito unico e alle associazioni fiancheggiatrici di massa. Le modalità attraverso cui si costruisce, in seno all'associazionismo di regime dei giovani, delle donne, dei lavoratori, la conformità al

paradigma politico, sono quelle proprie dei regimi dittatoriali di massa. Un esempio di *isomorfismo* coercitivo che fa un uso massiccio degli apparati simbolici della propaganda e della retorica (miti razionalizzati e narrazioni campionistiche), alimentando peraltro anche prosaiche dinamiche di competizione e mimetismo fra i vari segmenti del sistema sportivo in lotta per l'accesso alle risorse pubbliche.

Non stupisce che questo modello di sport nazionalizzato, fortemente isomorfo rispetto alla politica e alle istituzioni pubbliche, abbia conosciuto una sorta di reincarnazione nell'Italia postbellica. Nel bene e nel male, il CONI è ancora considerato, negli anni Duemila, l'ente olimpico al mondo più organicamente intrecciato con il sistema istituzionale del proprio Paese, più invadente rispetto ai diversi sottosistemi sportivi, più dipendente, nell'accesso alle risorse, da un regime di scambio politico. La stessa configurazione giuridica e normativa del Comitato Olimpico ne ha fatto – nel tempo e malgrado alcune non trascurabili innovazioni legislative – un attore sociale assai più simile alla burocrazia statale o parastatale che non al paradigma del volontariato sportivo, cui pure appartiene la grande maggioranza delle società sportive di base.

Il mimetismo istituzionale del CONI è convissuto a lungo con altre manifestazioni di mimetismo politico-organizzativo. È il caso del tradizionale sistema della promozione sportiva, per alcuni decenni disegnato sul profilo (isomorfo-normativo) del collateralismo politico e religioso.

Ma isomorfa ad altri modelli, come quello dell'impresa competitiva e del mercato, è anche la parabola dello sport spettacolo professionistico, come nell'esempio dei club calcistici quotati in borsa.

A partire dalla fine degli anni Novanta, si assiste però a dinamiche in parte inedite, che meriterebbero un'analisi più ravvicinata. Fra diversi attori dello sport (CONI, grandi club, associazionismo di sport per tutti) si sono sviluppati quelli che Deephouse chiamerebbe conflitti strategici per strappare nuova legittimazione e accedere a risorse più ampie e proporzionate alle dimensioni demografiche e alle necessità economiche del movimento sportivo. Il sottosistema dello sport per tutti si è andato via via differenziando dal vecchio modello collaterale della promozione sportiva e dal regime di doppia dipen-

denza che ne conseguiva: nei confronti dello sport ufficiale, monopolista delle risorse pubbliche, e nei confronti delle reti sociali di riferimento (partiti, Chiesa, istituzioni), monopoliste di simboli e identità.

Si sono addirittura manifestati fenomeni di *isomorfismo* competitivo fra federazioni del CONI, società ed enti di promozione. A cavallo fra gli anni Novanta e i Duemila, la riforma del sistema olimpico e la costituzione della CONI s.p.a. hanno privato molte federazioni di risorse garantite e le hanno spinte a procurarsi finanziamenti in proprio, offrendo servizi in concorrenza con altre organizzazioni, di natura associativa (enti di promozione) o con finalità lucrative (centri fitness e simili). L'innovazione promossa dallo sport per tutti è diventata un terreno di competizione e sperimentazione che richiama da vicino i casi descritti da Greve e Taylor a proposito dei format radiofonici delle catene radiofoniche commerciali.

Questi processi di cambiamento non hanno risparmiato, del resto, l'associazionismo volontario e di utenza, che si è trovato a misurarsi con istituzioni parapubbliche (le federazioni) e soggetti commerciali d'impresa (i club professionistici o l'offerta commerciale di fitness) in una competizione che potrebbe avere gli esiti descritti da Street<sup>26</sup>, in collaborazione con altri scrittori, nel suo studio sull'assistenza sanitaria in Florida e sulla competizione-convergenza fra offerta profit e nonprofit.

## 1.5 Cosa studiare

La digressione sull'*isomorfismo* e le differenti manifestazioni che questo fenomeno può assumere, aiuta a comprendere perché non ci serve una rappresentazione astratta e formalistica della vita organizzativa. Molto più importante appare ricostruire e analizzare i *processi* che hanno accompagnato nel tempo la nascita, i mutamenti e talvolta il deperimento e la scomparsa dell'organizzazione. Assolutamente prioritaria è perciò l'attenzione posta al *passato*, alla cosiddetta dimensione *diacronica* della storia organizzativa. Questo approccio si differenzia radicalmente da quello delle teorie classiche, che privilegiavano una lettura puntuale – il *qui e ora* dell'organizzazione – illudendosi di poter desumere dalla decifrazione “oggettiva” del presente le possibilità di successo e le tendenziali linee di evoluzione del-

l'esperienza osservata. In questo modo, per esempio, dalla radiografia della forza sociale e dell'insediamento elettorale di un partito, unitamente all'analisi dei suoi programmi politici, si pensava di poter ricavare una convincente anticipazione dei suoi destini. L'evidenza empirica ha spesso smentito questa convinzione. Un numero crescente di studiosi preferisce dedicarsi alla ricostruzione della storia passata, che mostra come l'organizzazione abbia appreso nel tempo a costruire il proprio ambiente, a sopravvivere a crisi impreviste, a convertire le proprie modalità di azione e a calcolare i costi e le convenienze delle proprie trasformazioni.

Tale approccio presenta un importante corollario metodologico. Mentre, infatti, le teorie classiche si fondavano quasi esclusivamente sull'adozione di metodi standardizzati e quantitativi, utili a disegnare la mappa delle strutture (ciò che l'organizzazione possiede) e le loro dimensioni, si tende oggi a privilegiare metodi non standardizzati e di tipo qualitativo.

Si tratta di un approccio scientifico che risente del metodo storico-sociale e di quello psicologico, ma che attinge anche ad altri contributi, come si conviene a un'analisi che guarda alla ricostruzione critica dei processi e non al puro disegno strutturale dell'organizzazione.

---

### COME SPIEGARE LE ORGANIZZAZIONI?

Lo studio di tutti i tipi di organizzazione, incluse quelle che fanno capo al sistema sportivo (federazioni, società, club, associazioni, ecc.), è per definizione pluralistico e fortemente orientato all'interdisciplinarietà. Ciò significa che, allo scopo di produrre analisi convincenti, può assumere una *pluralità* di punti di vista e che *competenze disciplinari diverse* concorrono spesso al successo della ricerca. Va anche precisato che la sociologia dell'organizzazione costituisce soltanto uno dei possibili ambiti di ricerca dedicati allo studio delle organizzazioni. Jay B. Barney e William G. Ouchi<sup>27</sup> hanno sottolineato, inoltre, come la storia della teoria organizzativa si possa definire una storia di continui *prestiti* fra scienze e discipline di differente matrice.

La ricerca sociologica in tema organizzativo è stata fortemente influenzata, per esempio, dai contributi della psicologia sociale e dell'antropologia culturale. La prima, attraverso la *Scuola delle relazioni umane*, ha trasmesso una particolare sensibilità al tema della motivazione e ha insegnato a prestare attenzione alle relazioni interpersonali in seno a gruppi e comunità. Gli antropologi,

viceversa, hanno “prestato” alla sociologia l’analisi del simbolismo organizzativo, che è andata acquistando grande rilevanza a partire dalla fine degli anni Ottanta, soprattutto grazie al pionieristico lavoro di Mats Alvesson e Per Olof Berg<sup>28</sup>. Influenze preziose sono venute anche dalla scienza politica, come nel caso della *teoria della dipendenza dalle risorse*. Gli studi economici, o più specificamente l’economia aziendale, occupandosi delle dinamiche a raggio micro, hanno aiutato a elaborare l’importante teoria dei *costi di transazione*. Anche la storia delle tecnologie e la storia economica hanno, in qualche caso, fornito contributi originali all’analisi organizzativa. Prestiti meno prevedibili sono venuti addirittura dalla biologia, che ha fornito il paradigma ecologico delle *popolazioni organizzative*.

Dovendo riassumere le indicazioni metodologiche che si sono affermate a cavallo fra XX e XXI secolo, lo studioso italiano Stefano Zan<sup>29</sup> ha proposto uno schema comparativo fra approccio tradizionale e approcci emergenti, che si ripropone di seguito:

	<b>Approccio tradizionale</b>	<b>Approccio emergente</b>
Un’organizzazione è un fenomeno	semplice	complesso
Un’organizzazione è	uno strumento orientato a uno o più fini	un’arena politica
Si ispira a	principi di razionalità	logiche multirazionali
Dipende	dall’ambiente	dalla propria capacità di costruire l’ambiente
Nella ricerca vanno privilegiati	le strutture, il futuro (o il presente), i metodi quantitativi	i processi, il passato (o il presente), i metodi qualitativi

Il metodo proprio delle nuove teorie organizzative pare particolarmente funzionale a un fenomeno come quello delle società sportive. Questo perché lo sport è allo stesso tempo, come si è accennato, un sistema di *regole*, che opera entro specifiche

istituzioni sociali, e un sistema di *significati*. Questi significati, che spiegano le fortune dello sport nelle società contemporanee di massa, presentano una peculiare dimensione culturale e possono dar vita a poderose rappresentazioni simboliche. Lo sport e le sue organizzazioni, nella loro molteplicità di forme e paradigmi, costituiscono, insomma, un *sistema culturale*, oltre che un sistema istituzionale.

Dobbiamo perciò concentrarci sugli *attori* che producono significati e logiche di azione. Ma per analizzare correttamente azioni e attori, istituzioni e significati, abbiamo bisogno di costruire uno sfondo concettuale alla nostra riflessione. Dobbiamo cioè prendere in considerazione i nessi fra il sistema sportivo e i cinque *fondamentali* dell'analisi sociologica: i concetti di ruolo, gruppo, classe, potere e ideologia.

Quello che si intende dimostrare è che i sistemi e i sottosistemi sportivi costituiscono effettivamente dei *sistemi sociali* e dei *sistemi culturali* coerenti, perché partecipano di ognuna delle cinque dimensioni cruciali che caratterizzano una forma sociale. In termini più circoscritti e definitivi, invece, le organizzazioni sportive, nelle loro varie tipologie, rappresentano semplicemente una *specie del genere gruppi*.

Il tratto distintivo delle organizzazioni sportive è rappresentato dal fatto di avere come prodotto imprescindibile della loro attività le nostre emozioni. Questo aspetto va sottolineato prima di affrontare l'analisi dei fondamentali dell'analisi sociologica, se vogliamo preservare la specificità del sistema sportivo, rispetto per esempio a quello economico o a quello politico. Non va dimenticato, inoltre, che le emozioni, come le *identità*, costituiscono materia culturale, riflettono cioè i significati che ogni cultura produce, elabora e trasforma nel tempo. L'adozione di una prospettiva simbolico-culturale, quando si analizza il sistema delle associazioni sportive, non deve dunque apparire un orpello estetizzante oppure una concessione alle mode scientifiche del momento. Si tratta, invece, di un riferimento obbligato per cogliere natura e peculiarità del sistema sportivo.

<sup>1</sup> Slack, 1997.

<sup>2</sup> Gasparini, 2000.

<sup>3</sup> Bonazzi, 2002.

<sup>4</sup> Ivi, pp. 19-20.

<sup>5</sup> Giddens, 1985.

<sup>6</sup> Selznick, 1957.

- <sup>7</sup> Oliver, 1992.
- <sup>8</sup> De Knop, 1999.
- <sup>9</sup> Porro, 2001a.
- <sup>10</sup> Heinemann, Puig, 1996.
- <sup>11</sup> Coni-Osservatori statistici, 2006.
- <sup>12</sup> Elster, 1983.
- <sup>13</sup> March, Olsen, 1986.
- <sup>14</sup> Meyer, Rowan, 1977.
- <sup>15</sup> Di Maggio, 1983.
- <sup>16</sup> Di Maggio, Powell, 1983; 1991.
- <sup>17</sup> Pfeffer, Salancik, 1978.
- <sup>18</sup> Hannan, Freeman, 1977; 1984.
- <sup>19</sup> Deephouse, 1996.
- <sup>20</sup> Mizuchi, 1999.
- <sup>21</sup> Chess, 2001.
- <sup>22</sup> Street, Quadagno, McDonald, Parham, 2003.
- <sup>23</sup> Greve, Taylor, 2000.
- <sup>24</sup> Duyster, Hagedoorn, 2000.
- <sup>25</sup> Porro, 2005.
- <sup>26</sup> Street *et al.*, 2003.
- <sup>27</sup> Barney, Ouchi (eds.), 1986.
- <sup>28</sup> Alvesson, Berg, 1992.
- <sup>29</sup> Zan, 1988.



## CAPITOLO 2

# I CONCETTI GUIDA

## DELL'ANALISI SOCIOLOGICA

### 2.1 Società e sociologia. Un breve excursus

Quando, negli anni Sessanta e Settanta, la sociologia venne restituita alla cultura italiana, dopo l'ostracismo decretato dal fascismo e a dispetto della persistente ostilità dell'intellettualità di formazione crociana e idealistica, Ferrarotti ne propose una definizione semplice ed efficace, che ha resistito all'usura del tempo e alla dilatazione dell'interesse per la disciplina. Ferrarotti la definì "la scienza della società, ispirata a ipotesi di lavoro teoreticamente orientate, ma empiricamente verificabili"<sup>1</sup>.

Una scienza storicamente abbastanza recente, essendosi formata nel contesto temporale del positivismo, alla metà dell'Ottocento. La sociologia appartiene, perciò, alle cosiddette scienze sociali moderne, insieme all'antropologia culturale e alla psicologia sociale. In quanto disciplina delle connessioni, orientata a indagare la complessità della vita sociale, la sociologia non può tuttavia prescindere dai contributi delle tre scienze sociali classiche, che sono la storia, l'economia e il diritto.

È fondamentale, nel discorso sociologico, assumere il principio che la società non è un dato di natura, come il mondo fisico. Non è neppure una mera metafora, un'espressione convenzionale per indicare la somma di individui e di gruppi attivi in una comunità. Ogni società, al contrario, è contemporaneamente un sistema di relazioni, che varia nel tempo e nelle differenti culture e istituzioni, e una struttura, condizionata dall'economia e dalla distribuzione del potere.

Possiamo allora meglio comprendere le implicazioni della definizione fornita da Ferrarotti nella stagione della rinascita sociologica italiana. La sociologia è una scienza, non una rappresentazione variopinta e suggestiva della realtà e neppure un puro linguaggio, un gergo per dire – secondo una vecchia e malevola battuta – "ciò che tutti fanno in maniera che nessuno più lo capisca".

Suo compito, in quanto scienza, è quello di indagare la trama delle infinite connessioni sociali, restituendo loro intelligibilità, rendendole cioè comprensibili e congruenti con una rappresentazione d'insieme dell'ordine collettivo. Un altro importante sociologo italiano, Luciano Gallino, ha sostenuto che l'identità profonda della sociologia è proprio quella di essere la scienza delle connessioni. Assumendo un vincolo epistemologico che la distingue, per esempio, dalla prospettiva filosofica. Quest'ultima può edificare rigorosi costrutti di tipo formale avendo il solo obbligo di dimostrarne l'inoppugnabile coerenza sul piano della logica. La sociologia, invece, non può sottrarsi all'onere della prova. Non può mai dare per scontate le premesse del proprio ragionamento o fondare le proprie affermazioni su basi assiomatiche. Può, anzi deve, formulare ipotesi di lavoro che ha l'obbligo di verificare. Deve, insomma, fornire prove tangibili, e non solo indizi intellettuali, delle proprie affermazioni. Per questo ha bisogno di accreditarsi sul terreno della ricerca sul campo, producendo dati empirici. Sapendo, però, che i dati non parlano da sé. Vanno inseriti in modelli teorici che li rendano coerenti e comprensibili. Tali modelli, a loro volta, non hanno la pretesa di individuare leggi a valore universale, come avviene per le scienze fisiche e naturali, bensì possono mettere ordine in un repertorio di fatti ricorrenti, segnalare differenze, porre in comparazione casi esemplari. Per questo il ricorso sistematico alla comparazione e ai contributi della storia, dell'economia e del diritto è così importante per una disciplina delle connessioni come la sociologia.

L'obiettivo principale della sociologia, quale che sia l'oggetto della sua ricerca, è in fondo quello di ricostruire non tanto fatti e situazioni, bensì i significati sociali che gli uomini e le comunità attribuiscono loro. Il contributo della ricerca sociologica è esaltato dalla possibilità di portare a sintesi fenomeni estesi nelle nostre società, come quello che spinge individui e gruppi ad associarsi per praticare attività sportive, fuori di qualsiasi coercizione e sulla base di varie e mutevoli motivazioni. Ciò che importa davvero al sociologo che voglia utilizzare lo sport come un'efficace lente di ingrandimento delle più complessive dinamiche sociali è dunque il senso, il significato, che ciascuno di noi, facendosi attore sportivo, conferisce a tale esperienza. Specialmente quando questa impegna porzioni non trascurabi-

li della nostra esistenza, coinvolge il nostro immaginario e si pone come una delle possibili risposte ai nostri bisogni di identificazione.

Gli attori sportivi, come qualsiasi altro attore sociale, operano al crocevia di sistemi strutturali e significati simbolici, di aspettative psicologiche e di configurazioni istituzionali. È perciò essenziale allo sviluppo dell'analisi fissare alcuni concetti guida, che possiamo definire fondamentali sociologici. Concetti che possono fornire il lessico e le argomentazioni capaci di conferire alla stessa ricerca sul campo l'indispensabile retroterra scientifico.

Operando un'estrema sintesi, possiamo concentrarci su cinque concetti guida:

1. i ruoli e lo status;
2. il gruppo;
3. le classi e la stratificazione sociale;
4. il potere;
5. l'ideologia.

## **2.2 I fondamentali sociologici. I ruoli e lo status**

I ruoli esprimono ciò che ci si aspetta gli individui compiano in una situazione data e in relazione allo status loro attribuito. Essi definiscono perciò la *responsabilità* di ciascuno nei contesti di azione specifici.

I ruoli che siamo chiamati quotidianamente a rappresentare sono molteplici.

Sommariamente possiamo distinguerne quattro tipologie:

1. Ruoli *professionali*, che generano aspettative di comportamento e che nelle nostre società sono sempre *acquisiti*.
2. Ruoli *ascritti*, di tipo sessuale (uomo/donna) o parentale (padre, figlia, nonno/a, ecc.), che non interferiscono necessariamente con la mobilità sociale e che sono prevalentemente contratti alla nascita. Un'eccezione significativa è però rappresentata dalle parentele acquisite per via matrimoniale, che le diverse società umane riconoscono con forme e modalità molto differenti.

Anche i ruoli ascritti, insomma, vengono interpretati culturalmente e costruiti attraverso il *processo di socializzazione*. Per essere chiari: un ruolo sessuale non coincide meccanicamente con l'appartenenza biologica di ciascuno di noi a uno dei due sessi. Si nasce maschio o femmina, ma è la società in cui cresceremo che, trasmettendoci una serie elaborata di input educativi e di modelli comportamentali di riferimento, farà di noi un uomo o una donna più o meno *conformi* alle modalità culturalmente dominanti nel contesto sociale. Ispirando atteggiamenti di accettazione, tolleranza o rifiuto, e persino di repressione, di preferenze e comportamenti giudicati difformi. Analogamente, i ruoli legati alla parentela, ascritta o acquisita, sono fortemente connotati dalla cultura sociale e riflettono spesso aspettative, gerarchie e logiche comportamentali che riguardano le età della vita. Essere bambino, giovane, anziano, adolescente, ecc. costituisce un *costrutto* sociale che ogni cultura umana elabora conferendogli significati diversi. È importante evidenziare come tutti i ruoli siano generati dal processo di socializzazione e che attraverso questo processo un individuo – biologicamente inteso – diviene un *attore sociale*.

---

### **COSA INTENDIAMO PER AZIONE SOCIALE?**

Per Weber<sup>2</sup> l'azione sociale si differenzia in base alla scelta dei fini e dei mezzi dell'azione, generando quattro tipologie base:

1. agire razionale orientato allo scopo;
2. agire razionale orientato ai valori;
3. agire tradizionale;
4. agire affettivo.

Vilfredo Pareto<sup>3</sup>, invece, in base alla presenza o meno di una corrispondenza soggettiva e oggettiva fra mezzi e fini, aveva operato una distinzione fra

- azioni logiche, motivate e condotte razionalmente;
- azioni non logiche, motivate da istinti e sentimenti.

Le seconde vengono presentate in forma razionale e legittimata, originando teorie non logico-sperimentali (dottrine etiche, religiose, ideologiche; sistemi di credenze, ecc.). In esse operano *residui* che appartengono alla sfera degli istinti e dei sentimenti. Parliamo di *derivazioni* per indicare procedure di tipo deduttivo, attraverso le quali la teoria fa derivare dal proprio nucleo spiegazioni logiche o pseudologiche di azioni ed eventi.

Al di là della loro varietà, le teorie non logico-sperimentali presen-

tano sei ricorrenti classi di residui:

1. l'istinto delle combinazioni;
2. la persistenza degli aggregati;
3. il bisogno di manifestare con atti esterni i sentimenti;
4. il bisogno di socialità;
5. l'integrità dell'individuo e della sua condizione di vita;
6. il bisogno sessuale.

Per Weber tutte le relazioni sociali fra gli individui si distinguono in relazioni caratterizzate da *regolarità probabili*, basate su consuetudini e norme non coercitive cui è "conveniente" uniformarsi, e relazioni con *regolarità certa*, fondate su norme vincolanti. Queste norme esigono un riconoscimento sociale condiviso. In quanto ordinamenti legittimi possono assumere la forma del *diritto* (formalmente sancito) o della *convenzione*.

Il concetto di azione sociale definisce tutti gli attori, compresi gli *attori sportivi* di cui ci occupiamo. Touraine<sup>4</sup> ha addirittura proposto, sul finire del ventesimo secolo, di sostituire alla nozione di sociologia come scienza della società quella di sociologia come *scienza degli attori*. Ciò allo scopo di superare i falsi dilemmi del pensiero sociologico: soggetto vs oggetto, sistema vs azione. Nell'ottica suggerita dal sociologo francese, gli attori sociali non sarebbero più riducibili a semplici componenti dei sistemi sociali, bensì ne diverrebbero a pieno titolo i protagonisti, in quanto costruttori dei loro significati. Michel Crozier ed Erhard Friedberg<sup>5</sup>, in un'opera classica che ha innovato gli studi sulla burocrazia e sui modelli organizzativi, hanno evidenziato la connessione fra attore e sistema e indagato i vincoli che fattori non strutturali, come la cultura sociale e la tradizione, pongono all'azione sociale.

3. Ruoli *legati alla struttura sociale* e al sistema economico. Non vanno confusi con i ruoli professionali, cui si è accennato, perché evocano un'appartenenza collettiva, tendenzialmente anonima e poco capace di conferire status sociale. Pur rappresentando dei costrutti di carattere generale, possono essere molto importanti perché caratterizzano con immediatezza un sistema sociale. Il ruolo di *consumatore*, per esempio, è impensabile al di fuori di un'economia di mercato. Quello di elettore ha significato in un regime democratico, ecc.

4. Altri ruoli, di tipo *funzionale*, come per esempio il leader, possono essere ulteriormente connotati e differenziati in relazione alle modalità di esercizio del ruolo stesso. È il caso della classica distinzione fra leader dell'organizzazione, leader delle idee e leader degli affetti. Tale tripartizione risulta affine a quel-

la suggerita da Heinrich Gerth e Charles Wright Mills nel loro classico *Carattere e struttura sociale*<sup>6</sup>, in cui compare la figura sociale del leader *precursore*.

Nessun ruolo si definisce in astratto: il modo in cui una personalità individuale interpreta questo o quel ruolo è sempre necessariamente il prodotto di situazioni di relazione e reciprocità.

---

### PERSONALITÀ DI BASE E PERSONALITÀ MODALE

Per la teoria sociale è importante la distinzione fra personalità *di base* e personalità *modale*<sup>7</sup>. Con la prima, si intende l'insieme dei caratteri che una determinata cultura tende a trasmettere agli individui che in essa vengono socializzati, valorizzando alcune tendenze spontanee della psiche individuale e deprimendone o reprimendone altre. La personalità modale esprime, invece, i tratti propri di un gruppo che si riconosce in una cultura (o subcultura) particolare. L'aggressività, per esempio, costituisce un tratto più tollerato in un pugile che non in un seminarista. L'inclinazione competitiva è scoraggiata dalle comunità *congiuntive*, in cui l'appartenenza collettiva prevale sull'affermazione individuale, ed esaltata in quelle *disgiuntive*, dove il successo personale costituisce un valore in sé. L'insieme dei tratti propri di una subcultura rientra nella categoria di personalità modale.

Il rapporto fra ruoli e aspettative sociali ad essi connesse varia nel tempo e nello spazio, con le epoche storiche, le circostanze sociali e le culture. L'inclinazione ad assecondare le aspettative socialmente indirizzate agli individui, uniformandosi più o meno docilmente a norme, modelli di condotta e prescrizioni sociali, è largamente prevalente nelle culture umane, specie quando il controllo della comunità sui singoli è particolarmente forte ed efficace. Con il termine *conformismo*, che nel linguaggio quotidiano ha assunto una valenza dispregiativa, si indica proprio la tendenza a interiorizzare l'adesione a modelli che uniformano scelte e comportamenti a quelli più estesamente accettati. Ogni cultura produce una propria rappresentazione di ciò che è giudicato *socialmente appropriato* ed elabora criteri più o meno permissivi di accettazione delle eventuali trasgressioni dai modelli proposti. Fondamentali sono pertanto i processi di interiorizzazione e/o formalizzazione del ruolo.

## COME SI TRASMETTONO I RUOLI

George H. Mead<sup>8</sup> ha definito le quattro principali modalità di assunzione dei ruoli. Il *role taking* ne indica l'assunzione burocratico-formale, come quando parliamo di persona "entrata in ruolo nella Pubblica Amministrazione". Il processo denominato da Mead *role making*, al contrario, denota l'adeguamento del comportamento degli attori individuali al ruolo, per esempio nel caso della cosiddetta *condotta amministrativa*. Il *role creating* rappresenta la modalità con cui viene ideato un ruolo prima inesistente, come il comunicatore d'impresa nei sistemi aziendali contemporanei. Infine, viene chiamata *role playing* la disposizione orientata a interpretare creativamente un ruolo già esistente. In questo caso, si applica il modello comportamentale dell'attore, come avviene per i leader innovativi.

La teoria sociologica classica e la scuola funzionalistica connettono rigorosamente la soddisfazione delle aspettative di ruolo con il conseguimento di uno *status*. In altre parole, lo status rappresenta la posizione sociale che ci viene attribuita. Essa è, per definizione, abbastanza resistente al cambiamento. È molto più facile modificare un ruolo che uno status. Un giovane, sposandosi, acquista automaticamente un altro ruolo, quello di marito, conservando quello di figlio dei propri genitori; vincendo un concorso, potrà assumere un ruolo professionale che potrà modificare nel corso della vita lavorativa, ecc. Passare da una condizione sociale di marginalità a una status molto prestigioso, visibile ed economicamente remunerativo, è molto più difficile. Sono relativamente pochi gli individui che, nel corso della loro esistenza, riescono a realizzare radicali modificazioni del proprio status. Tuttavia, a differenza di quanto avviene nelle cosiddette società di casta, le società mobili non ammettono impedimenti legali o religiosi alle transizioni di classe sociale. Si manifesta così una relativa mobilità sociale, per cui è almeno virtualmente possibile che un operaio riesca a divenire imprenditore, cambiando sia ruolo sia status, o che un giovane contadino divenga un affermato professionista, un parlamentare o uno scrittore di successo. È opportuno ricordare, però, come la discussione relativa ai ruoli e agli status non sia affatto neutra e priva di implicazioni intellettuali e politiche. Gli stessi sociologi esprimono posizioni non univoche e talvolta dissentono per-



sino sulle nozioni di riferimento. In particolare, gli studiosi di scuola interazionistica e gli etnometodologi sottolineano come quasi mai la promozione di status rappresenti un processo lineare e univoco. A loro avviso, gli studiosi di scuola funzionalistica, i quali considerano la mobilità sociale un elemento costitutivo delle contemporanee società di massa, alimenterebbe una rappresentazione ideologica, più che scientifica, del sistema sociale. Alcuni ruoli acquisiti/acquisibili, come quelli professionali, sono in grado di trasmettere status assai più di quanto non possano fare i ruoli ascritti (sessuali, parentali). Si può sostenere che un chirurgo o un architetto godano di uno status socialmente elevato in relazione al successo ottenuto professionalmente. Nessuno si aspetta, invece, che abitualmente, dal pur generoso esercizio del ruolo di madre, derivino a una donna di casa visibilità e riconoscimenti pubblici. È anche vero, però, che un esercizio improprio dei ruoli sessuali o parentali può essere usato, come spesso avviene per i personaggi pubblici, per tentare di declassarne lo status. Il presidente degli Stati Uniti Bill Clinton, malgrado gli indubbi successi politici della sua presidenza, venne condotto alle soglie dell'*impeachment* perché accusato di comportamenti sessuali *impropri*, di infedeltà coniugale e di aver mentito sulla vicenda che lo vedeva coinvolto. Alcune società tradizionali, per richiamare un altro esempio, hanno fatto dell'accusa di omosessualità uno strumento per colpire il prestigio e la credibilità di importanti personaggi della politica, dell'arte e della cultura, come accadde con la persecuzione subita da Oscar Wilde nella Gran Bretagna vittoriana. Sono casi che dimostrano come il rispetto delle congruenze di ruolo non conferisca alcuno status di per sé: Clinton non era stato eletto perché padre e marito esemplare, né i meriti letterari di Oscar Wilde erano associabili alla rispettabilità comportamentale attribuita allo scrittore dai suoi contemporanei. In entrambi i casi, però, la presunta inosservanza delle condotte private di ruolo venne accanitamente usata a fini di delegittimazione pubblica dello status e del prestigio.

Infine, non vanno mai trascurati i fenomeni comportamentali collegati all'esercizio dei ruoli, come:

- le *contraddizioni* e le *ambivalenze* di ruolo in relazione



alle aspettative sociali. Per esempio, una “donna in carriera” di successo può essere oggetto di critica perché poco attenta ai propri doveri di madre. I *doormen* della 5th Avenue, portieri degli hotel più lussuosi di New York, presentano un tasso di suicidi singolarmente elevato. Il fenomeno viene spiegato come un caso di contraddizione di ruolo: si tratta di persone che arrivano a guadagnare somme consistenti, ma esercitando ruoli servili e ricevendo mance affidate alla mutevole generosità dell'ospite. L'evidenza empirica dimostra come, in più casi, quando a uno status sociale modesto corrisponde un reddito elevato, possono generarsi a livello soggettivo effetti di spaesamento e depressione;

- le *incongruenze* fra ruolo e status, quando per esempio non coincidano prestigio o influenza morale e disponibilità economica o autorità politica. Grandi leader religiosi, come il Papa o il Dalai Lama, possono essere del tutto privi di proprietà personali, mentre la loro influenza morale è immensa. Viceversa, un trafficante di droga o una prostituta d'alto bordo possono disporre di consistenti ricchezze ma essere giudicati socialmente impresentabili;
- i *meccanismi di compensazione o di controllo* che presiedono all'assegnazione dei ruoli. Si parla a questo proposito di funzione *manifesta* e funzione *latente*, secondo l'intuizione di Robert K. Merton<sup>9</sup>. Quasi tutte le comunità inventano cerimonie che rappresentano riti di iniziazione o di passaggio: la festa della matricola, il ballo delle debuttanti, le stesse liturgie a sfondo sadico che vanno sotto il nome di *nonnismo* nelle caserme, le cerimonie di accoglienza nell'associazionismo di élite. Si tratta di eventi a valenza simbolica in cui la funzione latente prevale nettamente su quella manifesta;
- gli *effetti perversi* dell'azione indotta dall'assegnazione formale dei ruoli. È stato documentato, per portare un esempio ormai classico, come nelle grandi università nordamericane, criteri rigorosi e iperselettivi di reclutamento del personale docente abbiano, nel tempo,

prodotto scarsa motivazione alla didattica, declassamento delle prestazioni scientifiche e conflittualità. Sembra quasi che l'eccesso di competizione finisca per assorbire le energie e le motivazioni degli aspiranti. I vincitori non hanno più nulla da dimostrare e tendono a percepire il loro status sociale come intangibile.

I ruoli individuali sono peraltro teoricamente infiniti ed esposti a ogni tipo di tensione, conflitto, contraddizione. Bisogna ricondurne l'analisi ad una prospettiva relazionale che non si vincoli ad astratte teorie, ma distingua fra dinamiche di *interazione* e di *interdipendenza*. Il primo caso è quello di consumatori che, operando in un sistema di domanda e offerta, si condizionano a vicenda inconsapevolmente. Il secondo descrive i comportamenti demografici propri delle singole unità familiari, che però possono dar vita, sul lungo periodo, a effetti sociali imponenti in una serie di sottosistemi.

---

#### **FUNZIONI MANIFESTE E FUNZIONI LATENTI**

Merton definisce come *manifeste* le funzioni che producono conseguenze attese e/o delle quali i partecipanti sono consapevoli. Sono viceversa funzioni *latenti* quelle che non presentano esiti certi e/o delle quali i partecipanti non sono consapevoli. L'esempio della danza della pioggia degli indiani Hopi appartiene a questa categoria. Obiettivo dichiarato, funzione manifesta, del rito è sollecitare la pioggia in presenza di una lunga siccità. Il fatto, però, che la liturgia si sia preservata nei secoli a dispetto della imprevedibilità dei suoi esiti – talvolta la pioggia arriva, talvolta no – dimostra, secondo Merton, come per gli attori sia di gran lunga più importante la funzione latente. Essa consiste nel rafforzare il sentimento comunitario, rinnovando implicitamente i vincoli di solidarietà della tribù di fronte a una minaccia collettiva. In questo senso, tutte le cerimonie civili e religiose contengono significati e funzioni latenti che sono di grande interesse per gli studiosi dei comportamenti collettivi. Lo sport, con la ricchezza e la varietà delle sue dimensioni liturgiche e simboliche, costituisce una miniera potenzialmente inesauribile per questo genere di ricerche.

---

I concetti guida della sociologia possono trovare una buona esemplificazione e un'utile applicazione ai sistemi e alle culture dello sport.

Se parliamo di ruoli, per esempio, è intuitivo il riferimento alla distribuzione delle funzioni in un team di calcio o di altri giochi di squadra. Tali ruoli, come avviene nella più ampia società, possono essere formalizzati. Quelli di allenatore, dirigente, giocatore d'attacco o di difesa sono altrettanti casi di ruoli formalmente assegnati e caratterizzati da sistemi di norma e di obbligazione relativamente precisi. Essi possono però mutare a seconda delle circostanze. Molti giocatori, a fine carriera, diventano allenatori o dirigenti. Un giocatore di calcio abitualmente impiegato in attacco può essere diversamente utilizzato in campo se si ha di fronte un avversario che pratica un gioco offensivo, se si è costretti a giocare con un uomo in meno, se ci si arrocca in difesa per difendere il risultato acquisito, ecc. Nessun ruolo tecnico-tattico, inoltre, conferisce di per sé uno status sociale. Un cinquantenne che si cimenti come portiere in un incontro di calcetto fra coetanei ricopre, tecnicamente parlando, lo stesso ruolo del portiere della nazionale. Ben diverso è però il riconoscimento di status, in termini di guadagni, visibilità e popolarità, che gli deriva dall'esercizio del ruolo. Connessa all'esercizio del ruolo sportivo c'è sempre una differente rappresentazione della personalità *di base* e della personalità *modale*. Società caratterizzate da una forte cultura della competizione (società *disgiuntive*) tendono a rinforzare personalità di base che producono atteggiamenti di ruolo aggressivi, attribuendo straordinaria importanza al risultato agonistico, al vincere e al perdere. Società di tipo *integrativo-congiuntivo* possono non elaborare affatto un'idea di competizione o di affermazione dell'uno ai danni dell'altro. Quanto alla personalità modale, è facilmente verificabile come ogni disciplina sportiva tenda a valorizzare determinate caratteristiche soggettive. Ciò avviene, tuttavia, solo se e in quanto queste siano compatibili e congruenti con le *regole del gioco* vigenti nella cultura collettiva e nello specifico contesto sportivo. Così, per esempio, ci aspettiamo che nelle pratiche di combattimento prevalgano personalità modali caratterizzate dal coraggio e da un'aggressività che deve, peraltro, essere disciplinata e sottoposta a canoni tecnici e regolamentari. Viceversa, una marcata sensibilità estetica e una certa propensione al narcisismo si accompagneranno più facilmente ad attività come la ginnastica artistica, il nuoto sincronizzato, il pattinaggio di figura o i tuffi. Queste

qualità hanno poco a che fare con le caratteristiche psicologiche richieste a un tiratore, che deve esaltare soprattutto la propria capacità di concentrazione. Un praticante sport *open air* sarà molto probabilmente animato da un atteggiamento mentale di amore per la natura, ma anche dalla propensione a sfidare se stesso, scalando una vetta più alta o immergendosi a profondità maggiori in un fondale marino. Ovviamente, queste caratteristiche modali si combinano fra loro nella maggioranza dei casi. Un pilota di Formula 1 deve sicuramente sopportare elevati livelli di rischio, ma anche essere capace di una straordinaria concentrazione mentale e di una non comune prontezza di riflessi. Un calciatore difficilmente avrà successo se incapace di spirito cooperativo o del tutto privo di fantasia. Gli esempi potrebbero continuare all'infinito, ma è importante fissare il concetto che ogni atteggiamento psicologico è condizionato dai valori accettati dalla società e, in quanto tale, soggetto alle influenze della socializzazione, che trasmette i ruoli, nello sport come nella vita sociale in genere. Questo spiega anche perché ogni cultura umana tenda a preferire determinate specialità sportive rispetto ad altre: prove di squadra o competizioni individuali, risultati perfettamente misurabili oppure no e, persino, livelli molto differenziati di competitività.

## 2.3 Il gruppo

---

Il concetto di gruppo, cruciale nell'analisi organizzativa, è fra i più complicati da definire. Secondo un approccio tradizionale, un gruppo è un'unità funzionale composta da soggetti individuali disposti a collaborare fra loro. In sostanza, un gruppo si costituisce in quanto serve a perseguire propositi od obiettivi comuni. Quando, cioè, un certo numero di persone ritiene di poter trarre vantaggio dall'intensificazione di un rapporto con altri soggetti.

Possiamo isolare cinque aspetti fondamentali di un gruppo:

1. Perché un gruppo esista, occorre un insieme di persone: da un minimo di due a una dimensione quantitativamente indefinita.
2. All'interno del gruppo si deve sviluppare interazione fra i componenti. L'interazione può avere i più

vari livelli di coinvolgimento, dal semplice comunicare parlando o ripartendosi compiti elementari sino all'elaborazione di mansioni molto specializzate e di codici comunicativi sofisticati e complessi. Non si può comunque parlare di gruppo nella sua accezione sociologica se i suoi componenti non si percepiscono come parte di un collettivo le cui attività siano rese possibili dall'esistenza del gruppo.

3. Le persone che interagiscono nel gruppo devono farlo in modo abituale o consuetudinario. Il loro reciproco coinvolgimento in una relazione di gruppo deve essere in qualche modo strutturato (*patterned*) e prevedibile. Esso si deve ispirare a un qualche sistema di norme e di valori e implica sempre un rapporto di interdipendenza e di riconoscimento. Quale che sia il livello dell'interazione, essa deve possedere un minimo di continuità nell'associare e orientare i membri del gruppo. Se mancano queste condizioni non si può parlare di relazione di gruppo, bensì di comportamenti occasionali, che di volta in volta possono essere definiti condotte di aggregato, di folla, di panico, ecc. Viceversa, quando un gruppo si dà una struttura formale, obiettivi condivisi e un sistema di responsabilità, esso si trasforma in un'organizzazione o, addirittura, in un'istituzione.
4. Ciò che consente l'indispensabile interazione ordinaria di gruppo e la sua continuità è un sistema di aspettative legate alle regole che il gruppo definisce o accetta e che sono chiamate aspettative normative condivise. È il riferimento alle norme che *a)* permette l'interazione fra i membri del gruppo; *b)* indica come le interazioni debbano svilupparsi; *c)* assicura la preservazione nel tempo del gruppo.
5. I soggetti individuali che partecipano della vita di un gruppo, interagendo sulla base di aspettative normative condivise, operano entro un sistema che prevede l'esercizio di ruoli e l'attribuzione di status. Le relazioni che si istituiscono in questa maniera definiscono responsabilità e posizioni differenti. Non

sono, cioè, necessariamente assegnate in maniera formale e codificata, come avviene invece nella maggior parte delle organizzazioni. Tali relazioni servono a garantire i livelli di autonomia e insieme di cooperazione necessari a conseguire determinati obiettivi. Nessun gruppo potrebbe sopravvivere se tutti occupassero lo stesso status o esercitassero lo stesso ruolo.

Si possono però distinguere diversi tipi di gruppo, adottando variabili differenti. Fondamentalmente possiamo individuare:

- Gruppi *formali*, orientati al perseguimento di uno scopo o alla produzione di un'attività e caratterizzati da responsabilità divise e orientate al compito. Per esempio, una commissione parlamentare incaricata di analizzare uno specifico problema legislativo, l'esecutivo di un'impresa, una squadra di calcio.
- Gruppi *informali*, che si costituiscono in circostanze accidentali. Non sono organizzati né orientati allo scopo. Possiedono scarsa coesione e non hanno in genere persistenza nel tempo. È il caso di persone che si incontrano a una festa o di generici utenti di un impianto sportivo.
- Gruppi *primari*, i cui membri interagiscono per lunghi periodi di tempo<sup>10</sup>. Essi sono caratterizzati da relazioni di intimità (faccia a faccia) e di interazione casuale più o meno quotidiana, come nel caso di una famiglia, di un gruppo di amici, di colleghi di ufficio. La distinzione fra gruppi primari e secondari deriva dalle ricerche pionieristiche di Charles Horton Cooley<sup>11</sup>.
- Gruppi *secondari*, in cui si sviluppa un'interazione che può anche essere limitata nel tempo e non prevedere un particolare coinvolgimento affettivo. I membri non necessariamente si conoscono personalmente ed è possibile che si limitino a comunicare fra loro in maniera impersonale e formale. Esempi: un gruppo di pressione con finalità di tipo economico o politico ben circoscritte, attivisti di una campagna d'opinione, membri elettivi di un organo di rappresentanza, un dipartimento universitario.

---

## QUANDO IL GRUPPO È VIRTUALE

Un interessante problema oggi all'attenzione degli studiosi dei gruppi è generato dall'innovazione tecnologica e dalla rivoluzione comunicativa indotta dall'impiego dell'informatica e della telematica. Come classificare i *gruppi virtuali*, in cui è assente l'interazione faccia a faccia (essenziale nella teoria classica per caratterizzare i gruppi primari), ma che possono generare forme di coinvolgimento soggettivo e persino emotivo, sconosciute ai gruppi secondari? E ancora: una rete di newsgroup, i frequentatori di una chat line, i destinatari di forme di comunicazione a distanza o gli utenti di siti web che permettono o addirittura sollecitano l'interazione con i navigatori, appartengono alla tipologia dei gruppi formali o prevale in essi la tipologia dei gruppi informali?

---

Incrociando mezzi e finalità del gruppo secondario si possono distinguere varie tipologie subordinate, come per esempio gruppi di opinione, di pressione, di interesse, di potere, e anche modelli differenti di leadership di gruppo, come le *leadership espressive e strumentali*. Le prime sono quelle orientate a soddisfare bisogni comunitari, senso di appartenenza, solidarietà fra aderenti. Le seconde presentano, invece, più specifiche competenze tecniche e un forte orientamento a guidare la realizzazione di obiettivi predeterminati.

---

## FOTO DI GRUPPI

Assumendo altri criteri di individuazione i gruppi possono essere distinti in *aperti/chiusi*, *spontanei/rigidamente finalizzati*, *pubblici/segreti*.

Gran parte di queste distinzioni concettuali discendono dal lavoro di sociologi e psicologi nell'America degli anni Trenta e Quaranta. Fra questi vanno ricordati:

- Mayo e la Scuola di Harvard, che, osservando le dinamiche quotidiane di gruppi di lavoratori industriali attivi nel settore energetico, elaborano la teoria delle *human relations*;
- la psicologia sperimentale di Lewin, che si concentra sul ruolo strategico delle leadership nei gruppi. Essa elabora anche la categoria di gruppo orientato allo scopo (*goal oriented*), in cui – a differenza dei gruppi competitivi – il successo individuale rende possibile il successo di tutti;
- la sociometria di Moreno, che comincia a studiare empiri-



camente l'interazione sociale e la comunicazione entro gruppi umani più o meno estesi;

- le ricerche di Bales sulla socializzazione nei piccoli gruppi, che influenzano la teoria del Sistema sociale di Parsons;
- gli studi prodotti da autori come Stouffer e Phillips sul ruolo del gruppo in situazioni straordinarie, come il combattimento, e in contesti fortemente istituzionalizzati, tipo le forze armate.

Vi è un aspetto della vita dei gruppi che merita di essere sottolineato perché particolarmente funzionale alla nostra riflessione. Esso è richiamato da Bonazzi<sup>12</sup>, in riferimento all'opera di Chester Barnard. Lo studioso nordamericano, in un suo lavoro del 1938, aveva messo in luce come in seno ai gruppi formali possano svilupparsi dinamiche capaci di generare gruppi informali, basati su scopi specifici. È il caso di un gruppo di lavoratori, appartenenti a una stessa azienda (organizzazione formale) che, condividendo la passione per una determinata pratica, decidono di dar vita a un gruppo sportivo. Questo gruppo può costituirsi come una delle organizzazioni formali parte del sistema preesistente, magari configurandosi come un gruppo sportivo aziendale vero e proprio. Oppure può conservare un profilo totalmente autonomo, costituendosi al di fuori del luogo di lavoro e aprendosi ad apporti esterni. Nel primo caso, il gruppo si trasforma in una nuova organizzazione formale, parte dell'organizzazione preesistente. Nel secondo, invece, è un'organizzazione formale e già costituita, l'azienda, che fa da incubatrice ad un'esperienza tendenzialmente informale. L'originalità e l'attualità del contributo di Barnard consistono nella capacità di indurci a distinguere fra aspetti *formali*, che presiedono al perseguimento degli scopi originari dell'organizzazione, e aspetti *informali*, che riguardano solo le relazioni fra i membri. All'epoca, negli anni Trenta, questo approccio ebbe il merito di superare la rigida contrapposizione fra due modelli teorici. Da un lato, quello della scuola classica, interessata solo agli aspetti formali, alla *morfologia* dei gruppi. Dall'altro, quello identificabile nella Scuola delle Relazioni Umane e nelle opere di Elton Mayo e del cosiddetto gruppo di Harvard, che sembravano esclusivamente interessati agli aspetti relazionali e informali dei gruppi.

Helmut K. Anheier<sup>13</sup> ha sottolineato come la cultura di riferi-



mento costituisca una dimensione cruciale nella rappresentazione dei gruppi e delle loro funzioni. Una visione tecnocratica tende a considerare gruppi e organizzazioni come *macchine* utili a risolvere problemi. È esattamente il modello che ispira la teoria del management scientifico di Taylor. Ed è agli antipodi della visione sostenuta dalla Scuola delle Relazioni Umane, che guarda alle organizzazioni come *famiglie*, anziché come *macchine*.

La discussione non è astratta, perché nell'esperienza dell'associazionismo sportivo le due modalità culturali appena descritte sono compresenti. Da un lato, sono i fattori identitari e normativi, come l'adesione a una società e la passione disinteressata per una disciplina, a motivare l'esistenza del gruppo che si dedica alla pratica. Dall'altro, però, la logica del risultato orientato allo scopo è nello sport ancor più presente e cogente di quanto non avvenga negli esempi classici di organizzazione strumentale, tipo gli ospedali e le scuole.

Una società sportiva, insomma, è un gruppo che può agire con diverse modalità. Spesso ha origine come gruppo informale di tipo primario – amici che decidono di praticare insieme una determinata specialità –, ma in molti casi questa esperienza evolve in forme organizzate. Per esempio attraverso la costituzione di una società che elegge propri organismi dirigenti, si dà regolamenti e statuti e dà origine a divisione del lavoro e delle competenze. Un gruppo sportivo informale può, perciò, trasformarsi nel tempo in un'associazione e poi in un'organizzazione anche estesa e dotata di precisi vincoli normativi, finanziari, gestionali, come avviene per un grande club professionistico. Un'organizzazione dotata di una certa consistenza può istituzionalizzarsi: il CIO, il CONI, la FIFA, l'UEFA, le federazioni di specialità sono esempi di *istituzionalizzazione organizzativa* di attività sportive nate in maniera spontanea e divenute, con il tempo, strutture amministrative ispirate a logiche di azione proprie delle burocrazie. Società di base che si associano per promuovere programmi di attività conformi a determinati valori possono dar vita a reti nazionali volontarie, come avviene in Italia con gli enti di promozione sportiva e le associazioni di sport per tutti.

## 2.4 Le classi e la stratificazione sociale

---

Una classe è, come le *caste* o gli *ordini* tradizionali, il prodotto della stratificazione sociale. Essa si fonda però sull'economia, anziché su distinzioni politiche, come avviene per gli ordini, o su principi religiosi, come accade per le caste. A differenza di caste e ordini, in cui ruoli e status sono quasi esclusivamente ascritti, le classi si definiscono in relazione a logiche *acquisitive*. Esse sono perciò più aperte delle forme tradizionali di stratificazione sociale, ma sono altrettanto esposte al prodursi di disuguaglianze anche profonde. All'interno di una classe sociale si manifestano su larga scala dinamiche di distribuzione di ruoli, di conferimento di status e di costituzione di gruppi.

---

### L'APPARTENENZA INVALIDICABILE: LE CASTE

Esempi di caste sono offerti dalla società tradizionale indiana o, per alcuni aspetti, dal regime feudale europeo. Nelle caste indiane esiste una gerarchia basata sulla *purezza rituale*. Il livello più basso è rappresentato dagli intoccabili, mentre gli strati superiori sono differenziati dalla maggiore o minore purezza. Anche la divisione del lavoro sociale e la possibilità di accedere a determinate professioni o ruoli pubblici risultano rigorosamente regolate dal sistema delle caste. Nel tempo, a partire dall'analisi dedicata da Weber<sup>14</sup> alla religiosità indiana, si è sviluppato un lungo dibattito sulla estensibilità del modello fuori dal contesto indiano, sulla sua capacità di preservarsi nel mutamento sociale, sulle sue connessioni con le dinamiche di mobilità sociale e persino sulla sua effettiva attendibilità scientifica. Si tratta, comunque, di uno dei possibili principi di stratificazione sociale, alternativo a quello delle classi, tipico dell'Occidente capitalistico.

Per alcuni aspetti significativi, gli ordini sociali ereditati dall'Europa feudale e formalmente aboliti soltanto con la Rivoluzione francese, alla fine del Settecento, rappresentano anch'essi una tipologia di stratificazione sociale alternativa a quella fondata sulle classi e l'accumulazione del capitale. In particolare, sia nel caso delle caste sia in quello degli ordini feudali e postfeudali, domina il divieto del passaggio da uno strato sociale all'altro.

---

Sono possibili diverse declinazioni del concetto di classe: in senso *forte* si desume dalla proprietà (Marx); in senso *debole* da reddito, professione, consumi, istruzione e stili di vita. In questa accezione, alla nozione di classe va preferita quella di *ceto*,

elaborata anch'essa da Max Weber. In chiave *politica* l'appartenenza di classe fa riferimento ad aggregazioni basate su obiettivi condivisi e orientate a forme di mobilitazione sociale. Per Marx, le dinamiche di classe proprie delle società industriali sono fortemente orientate al conflitto e prefigurano relazioni antagonistiche. L'antagonismo, che Marx a metà Ottocento associava alle dominanti forme sociali della borghesia e del proletariato, dà vita a un *bipolarismo tendenziale* che può assumere sembianze e modalità di conflitto propriamente politiche, generando alleanze con gruppi sociali periferici o intermedi rispetto ai soggetti collettivi principali. Fra Ottocento e Novecento, tanto la sociologia materialistica di Marx quanto quella funzionalistica di Durkheim hanno fatto discendere la formazione della stratificazione sociale dalla divisione del lavoro, tipica delle società industriali e, in genere, delle economie capitalistiche moderne.

La nozione sociologica di classe rinvia, perciò, necessariamente ai criteri che definiscono la stratificazione sociale e che possono essere differenziati e aggiornati in rapporto alle variabili adottate.

Per Marx le divisioni di classe vanno ricondotte alla sfera della *proprietà*, ovvero al possesso/alienazione dei mezzi di produzione e di scambio. Esse esprimono conseguentemente l'antagonismo fra attori collettivi generati dall'industrializzazione e dal capitalismo. Le classi privilegiate danno vita alla sovrastruttura ideologica che, occultandole o mascherandole, legittima le disuguaglianze del modo di produzione.

Per Weber, alla base di ogni gerarchia sociale è piuttosto il *potenziale di decisione* di un gruppo. Alla nozione chiave di classe si preferisce quella di *ceto* o di gruppo di status, fondata sul possesso e la gestione del potere.

La sociologia di Marshall McLuhan pone al centro di ogni possibile stratificazione sociale la categoria di *controllo*. Nelle società industriali mature, in particolare, è la gestione dell'informazione dominata dai grandi media a individuare e strutturare le gerarchie sociali, dando vita a monopoli e oligopoli comunicativi. La teoria contemporanea di Manuel Castells, ispirata all'idea di *networking society*, consente un aggiornamento di questa rappresentazione.

Un approccio più attento al ruolo e al significato che nella stratificazione sociale assumerebbe la capacità di produrre e orientare *mode, linguaggi e stili di vita* è quello di Bourdieu, che introduce la nozione di *gruppi d'influenza*.

Attraverso la comparazione storica, introdotta nella sociologia nordamericana alla fine degli anni Venti, Pitirim Sorokin<sup>15</sup> cerca di elaborare una rappresentazione puramente sociologica delle classi, intese come ordini gerarchici, geologicamente sovrapposti e definiti da una combinazione di fattori di tipo economico, sociopolitico e occupazionale. La stratificazione sociale gli appare come lo sviluppo funzionale inevitabile di ogni aggregazione. Si depotenzia così il significato politico del sistema delle disuguaglianze, pur riconoscendo che la modernizzazione, l'industrializzazione e la specializzazione funzionale accentuano le distanze fra individui e gruppi in competizione. Le classi aperte consentono a gruppi e individui due distinte dinamiche di mobilità: orizzontale (*shifting*) e verticale (*sinking* e *social climbing*). L'attenzione è prevalentemente rivolta ai processi di mobilità ascensionale individuale in una società multiculturale e alimentata dal mito delle opportunità come quella USA.

A partire dagli anni Cinquanta si sviluppa un interessante dibattito sull'applicabilità dei concetti di stratificazione, mobilità e appartenenza di classe nei sistemi politici socialisti, teoricamente senza classi (Gilas, Inkeles, Lipset e, più tardi, Ossowski e Heller), anche nel confronto con società aperte in cui prevale un'estesissima classe media. È questo il caso degli USA del secondo dopoguerra, indagato con straordinaria perspicacia da Wright Mills.

Non sono mancati tentativi di individuare criteri "oggettivi" di definizione delle appartenenze di classe, fra cui si possono richiamare quelli suggeriti da Edwards e Lloyd Warner. Questi tentativi, suggestivi sul piano tipologico, non hanno però prodotto esiti scientifici e modelli empirici capaci di sopravvivere all'usura del tempo e alla trasformazione dei contesti analitici di riferimento.

Anche lo sport riflette le differenze sociali, seguendo grosso modo il profilo della stratificazione. Ancora oggi alcune pratiche sono considerate relativamente distintive sotto il profilo dello status, perché eredi di una tradizione di sport di élite e/o

perché richiedono costi relativamente onerosi (golf, vela). Viceversa, discipline nate con una forte impronta di privilegio sociale si sono via via popolarizzate, come nel caso del tennis e dello sci. Anche nello sport, insomma, si riflette il sistema delle disuguaglianze e dei pregiudizi dominanti nella società. Dove prevale una cultura patriarcale, difficilmente si diffonderà lo sport femminile. Le attività fisico-motorie per gli anziani si sviluppano soprattutto dove, per ragioni sociali, economiche e demografiche, si ritiene che la terza età non sia una stagione residuale della vita e il pensionamento non coincida necessariamente con la fine del ciclo vitale dell'esistenza. Solo società aperte permettono alle minoranze etniche l'accesso indiscriminato allo sport, spesso utilizzando il successo agonistico come veicolo di promozione sociale o di propaganda dei propri valori democratici. Si pensi alla mitologia dei pugili di colore negli USA o all'evento esemplare legato alla vittoria della *multietnica* nazionale francese nei Campionati mondiali di calcio del 1998. In molti contesti nazionali, determinate discipline sono fortemente associate a un'identità territoriale, linguistica o sociale: la pelota basca, il calcio gaelico, il rugby plebeo nella Francia del Sud-Ovest che ritroviamo aristocratico nei college britannici, il calcio operaio nell'Inghilterra vittoriana, ecc.

## 2.5 Il potere

La più classica e sintetica definizione di un altro concetto complesso come quello di *potere* è fornita ancora da Weber<sup>16</sup>, per il quale esso consiste nella "capacità di indurre altri a fare ciò che non farebbero spontaneamente". In sociologia la nozione di potere rinvia a una duplice dimensione:

- come *relazione*, in quanto indispensabile e ineliminabile fattore della regolazione e della coesione sociale;
- come *struttura*, che esprime in modo empiricamente accertabile le gerarchie sociali in termini di ricchezza, influenza, comando.

In questa seconda accezione, il potere costituisce quella che si chiama dimensione algebrica *a somma zero*, perché a ogni acquisizione di potere da parte di un attore sociale corrisponde una proporzionale perdita da parte di altri.

In un'ottica *relazionale* è praticamente impossibile determinare la quantità del potere che viene esercitato da individui e gruppi su altri individui e gruppi: il potere è una sorta di lubrificante, una materia fluida indispensabile al funzionamento dell'ordine sociale e capace di assumere le più svariate e persino imprevedibili modalità. Privilegiando, invece, l'ottica *strutturale*, a somma zero, il potere ci apparirebbe come una sostanza solida, presente in quantità costante entro un sistema politico o economico e perciò destinata ad essere redistribuita di volta in volta come esito di conflitti ed espressione di variabili rapporti di forza. È esattamente quello che accade in una competizione elettorale, dove ad ogni consultazione – fatta pari a cento la somma dei voti espressi – si ridisegnano gli equilibri fra i partiti sulla base della percentuale di consensi ottenuta da ciascuno di essi.

Sempre Weber pone il potere, o meglio il *potenziale di decisione*, alla base della stratificazione sociale, e ne suggerisce una tipologia collegata a differenti forme di legittimazione. Quello di *legittimazione* è un concetto cruciale, dal momento che tutta la sociologia del potere weberiana si fonda sulla domanda basilare: “perché obbediamo?”. O meglio: “perché siamo indotti a fare ciò che non faremmo spontaneamente?”. Una possibile risposta sta nell'istinto di sopravvivenza o nel timore. Ci pieghiamo alla forza per salvare un bene più grande, come la vita. Ma nessun potere può sperare di mantenersi nel tempo utilizzando esclusivamente la forza, come fa un rapinatore che ci punta una pistola alla tempia. Chi aspiri a detenere in modo durevole il potere deve godere di una forma di legittimazione che gli consenta l'esercizio dell'autorità e, ove occorra, anche della forza. Tutti i regimi politici e tutte le forme di leadership, in altre parole, hanno bisogno di legittimarsi per preservarsi, differenziandosi così dall'azione temporanea che si esprime attraverso il puro ricorso alla violenza fisica o alla minaccia. I tipi di potere descritti da Weber sono tre:

1. Il potere *carismatico* si fonda sull'attribuzione al leader di qualità straordinarie, che lasciano immaginare una sorta di investitura sovranaturale. Da Mosè in poi, la dimensione religiosa del carisma costituisce uno dei

suoi costrutti portanti. È anche vero, però, che Weber estende tale connotazione a figure della politica laica, propria della modernità, come Gladstone, capaci di influenzare con la loro personalità dominante il corso di intere stagioni della vita pubblica. In ogni caso, il potere è concepito come prerogativa personale del capo carismatico. Il carisma costituisce una risorsa per l'innovazione in contesti istituzionali sottoposti alla "gabbia d'acciaio" della routine, alla burocratizzazione delle società razionalizzate. Il carisma è per definizione transitorio, ma può essere *routinizzato*, spostando l'autorità dalla persona alla funzione. È il caso del trasferimento di autorità simbolica dalla figura dell'apostolo Pietro all'istituto del pontificato, oppure della transizione politica che segue la scomparsa di Lenin, quando alla figura del leader carismatico rivoluzionario si sostituisce la concentrazione dell'autorità nella figura del segretario del Partito comunista sovietico.

2. Il potere che si associa all'autorità *tradizionale* si basa, invece, sulla continuità, nel tempo, della legittimazione e sulla sua efficacia rassicurante. È il caso delle sovranità dinastiche, trasmesse per via ereditaria. In una rappresentazione estensiva, il concetto è associato alle grandi famiglie imprenditoriali (per es. la dinastia Agnelli).
3. Quello *legal-razionale* costituisce il potere in quanto funzione collettiva, legittimata da procedure certe, verificabili e socialmente condivise. È ciò che avviene nel caso dell'elezione popolare della rappresentanza politica o in quello dell'autorità burocratica codificata da procedure, tipo concorsi pubblici e carriere amministrative. L'autorità legal-razionale tende a incarnarsi nella burocrazia che è per definizione imparziale, come prescrive la cosiddetta *etica del funzionario*.

Lo stesso Weber, peraltro, ha relativizzato e problematizzato in *Economia e società* la sua tipologia: l'autorità legale si fonda su un'idea consuetudinaria (tradizionale) di legalità e nessun pote-



re è mai pienamente ed esclusivamente razionale. In assenza di qualche componente carismatica difficilmente ha successo un'azione di governo.

A oltre sessant'anni dall'analisi weberiana, Giddens<sup>17</sup> ha tentato un'altra definizione sintetica del concetto di potere inteso come *capacità di trasformazione*, ovvero capacità di intervenire in un contesto di eventi riuscendo a modificarne il corso. Per Giddens, il potere è sempre caratterizzato dalle risorse che mobilita. Esse sono di due tipi: *allocative*, quando è in gioco il controllo di risorse materiali (sfera dell'economia), e *autoritative*, quando comprendono la legittimità, ma anche altre forme di controllo, come la "sorveglianza".

La scuola funzionalistica, soprattutto con Talcott Parsons<sup>18</sup>, ha accentuato un'interpretazione del concetto in termini di interdipendenza e di relazione. Il potere, come la moneta in un sistema economico o il sangue in un organismo animale, è uno strumento neutro, volto al perseguimento di determinati obiettivi. La nozione di potere viene così depurata da istanze etiche, perché cessa di essere rappresentato come un male potenziale. E viene sottratto a letture ideologicamente orientate, per le quali si configura allo stesso tempo come causa e come posta in palio del conflitto sociale.

Un esempio di concezione strutturale, peraltro solo parzialmente debitrice dell'idea di Marx, è nell'opera che Wright Mills<sup>19</sup> ha dedicato alle élite del potere negli USA del secondo dopoguerra. Il potere è caratterizzato, in questa prospettiva, da dinamiche a somma zero: la *quantità* del potere sociale rimane inalterata, ma il conflitto di gruppi, classi ed élite ne determina la distribuzione fra i diversi attori in competizione. Nello stesso tempo, esso è contraddistinto dalla tendenza alla crescente *fusione personale* delle tre grandi tipologie di élite, cioè quella economica, quella politica e quella militare. Il problema etico-politico del potere consiste, insomma, non nella sua legittimazione, bensì nel carattere diffuso o concentrato del suo esercizio.

Fra gli anni Sessanta e Settanta, autori come Peter Bachrach e Morton S. Baratz<sup>20</sup> e Stephen Lukes<sup>21</sup> hanno spostato l'attenzione sulla distinzione fra potere che produce decisioni e potere che implica il ricorso a *non decisioni*. In questo caso ci riferiamo al potere come mobilitazione della menzogna, all'accettazione passi-



va del potere istituzionalizzato, all'uso del potere come omissione. Ogni sistema sportivo produce gerarchie di potere, basate sul prestigio, la popolarità, il denaro e la capacità di sollecitare l'immaginario collettivo. La diffusione planetaria dello sport televisivo ha incrementato il suo potere contrattuale sul mercato commerciale, nella pubblicità televisiva e persino nella vita politica. Allo stesso tempo, ha costretto lo sport a darsi modelli di gestione e persino forme di spettacolarizzazione coerenti con le esigenze tecniche e gli interessi economici in gioco. In questo modo, le stesse discipline sono state gerarchizzate in relazione alla maggiore o minore vendibilità televisiva del loro prodotto. Spesso la figura del campione sportivo o del dirigente di successo presenta un profilo di tipo carismatico. Le grandi organizzazioni sportive operano sempre in una rete di poteri e di scambio politico e i loro dirigenti esercitano variabili forme di influenza sull'opinione pubblica. Molte carriere politiche e imprenditoriali hanno avuto origine e si sono sviluppate in stretta interazione con il sistema dello sport di competizione.

## 2.6 L'ideologia

Nella prospettiva sociologica, consideriamo *ideologia* qualsiasi sistema di idee capace di ispirare l'azione sociale e politica. In particolare, l'ideologia serve a giustificare – attraverso il ricorso a simboli e valori – rapporti di dominazione. Essa presenta, perciò, una stretta connessione con l'ambito del potere e della legittimazione. Nella sua formulazione originaria, maturata nell'ambito culturale dell'Illuminismo francese, e in particolare nell'opera di Destutt de Tracy, indicava più genericamente una combinazione di idee orientate alla riforma dei costumi e alla battaglia filosofica contro il pregiudizio.

Fra il 1846 e il 1867, Marx ed Engels, prima nell'*Ideologia tedesca* e poi nel primo capitolo del *Capitale*, configurano seccamente l'ideologia come *falsa coscienza*. In questa maniera la caratterizzano come:

- rappresentazione del mondo dal punto di vista delle classi dominanti;
- tentativo, più o meno consapevole, di dare ad essa il

significato di *sensu comune*, allo scopo di alimentare l'illusione della naturalità dei processi di dominazione e di subordinazione.

Da questo punto di vista, sarebbero le classi dominanti gli attori sociali che, tramite l'ideologia, cercano di nascondere la vera natura del potere come prodotto contingente e mutevole della storia. Assumere l'idea di transitorietà e modificabilità del potere, infatti, potrebbe incoraggiare la possibilità di rovesciarne o modificarne in ogni momento gli equilibri attraverso l'azione politica.

Karl Mannheim<sup>22</sup> riprende e insieme critica l'approccio marxiano. Tutte le ideologie, comprese quelle rivoluzionarie, gli appaiono come il prodotto di un *sistema di credenze*, orientato agli interessi di un determinato gruppo o classe sociale. All'ideologia che comunque giustifica un sistema di potere oppone, rivalutandone le potenzialità, l'*utopia*, che si scontra con le logiche di dominio e consente la preservazione di aspettative e valori orientati alla trasformazione. In questo consiste la funzione sociale dell'utopia. Mannheim, inoltre, descrive quattro tipologie di ideologia: *chiliastica*, *liberal-umanitaria*, *conservatrice* e *socialistica*.

Nel corso del XX secolo alcune importanti scuole di pensiero radicale, più o meno direttamente influenzate dall'opera di Marx, hanno contribuito a modificare o dilatare la nozione di ideologia. È il caso, per citare solo le principali, della *Teoria critica* della Scuola di Francoforte, dell'elaborazione di Gramsci attorno al concetto di *egemonia* e della nozione di *apparato ideologico di Stato*, avanzata da Althusser.

Negli anni Cinquanta, in piena guerra fredda, sociologi nord-americani come Bell e Lipset avevano teorizzato la *fine dell'ideologia* nel quadro di una crescente convergenza dei sistemi di valori e delle logiche produttivistiche delle società guida del mondo bipolare. Le insorgenze collettive degli anni Sessanta e le nuove forme di conflittualità esplose nel decennio successivo hanno sostanzialmente *falsificato* questa tesi.

In generale, la distinzione/opposizione fra ideologie dell'integrazione e del conflitto, integralistiche e pluralistiche, carismatiche e consensuali, orientate all'identificazione comunitaria e orientate all'esaltazione delle differenze (controculture),

appaiono troppo rigide per spiegare la complessità del pensiero ideologico.

Boudon<sup>23</sup> ha cercato di distinguere fra due differenti tipi di tradizione (marxista e non marxista) e fra due diversi tipi di spiegazione dell'ideologia (razionale e irrazionale). La teoria del giovane Marx – l'ideologia come immagine rovesciata della realtà sotto l'influenza degli interessi di classe – è un esempio di approccio *marxista irrazionale*. Quella di Aron e Shils – ideologia come prodotto del fanatismo e delle passioni – di analisi *non marxista irrazionale*. Viceversa, il Marx maturo, che la configura come adesione cosciente a credenze utili, e il Lenin che la intende come “arma dell'arsenale della lotta di classe”, proporrebbero una visione *marxista razionale*. Mannheim, che associa l'ideologia a un sistema di norme e credenze adatte a una specifica situazione storica, e Geertz, che la considera una sorta di carta stradale utile a orientarsi in un mondo complesso, aderirebbero a una rappresentazione *non marxista razionale*.

Per Elster<sup>24</sup>, l'ideologia è rappresentata dalla metafora dell'uva acerba, una forma di razionalizzazione dell'invidia sociale che possiede una potente funzione di mobilitazione, ma che è fondamentalmente ispirata dal bisogno di colmare la *dissonanza cognitiva*. Si tratterebbe, insomma, di adeguare la rappresentazione del mondo e l'azione politica che ne discende, rimuovendo e ponendo sotto controllo gli elementi percepiti dagli attori come incompatibili, minacciosi o generatori di tensione (*strain theory*).

Esistono molte varianti dell'analisi sociologica dell'ideologia, sviluppate in termini di sociologia della conoscenza. L'obiettivo comune è quello di spiegare credenze apparentemente bizzarre, postulando meccanismi psicologici scientificamente accettabili. Nella letteratura sociologica si danno esempi che meritano di essere sommariamente riferiti. Uno di questi riguarda la convinzione dello *Junkertum* tedesco, il ceto degli aristocratici latifondisti nella stagione della formazione della Germania come Stato unitario, a fine Ottocento, di non avere nulla in comune con gli industriali. Un'asserzione che, a parere di Mannheim, serviva a giustificare la sopravvivenza di un ordine sociale arcaico, senza compromettere gli interessi materiali legati al mutamento dell'ordine politico e istituzionale. Gli *Junker* costruivano, più o meno consapevolmente, una rappresentazione del

mondo coerente con le proprie aspirazioni e illusioni. Facevano, cioè, dell'ideologia e in nome di questa si condannavano a una sconfitta definitiva.

Anche il ruolo attribuito alla magia come surrogato della conoscenza scientifica nelle popolazioni primitive appartiene, per Durkheim, alla sfera dell'ideologia. Così come è significativo, sottolinea Weber, il successo del culto di Mitra presso i funzionari dell'Impero romano e quello della massoneria in molte burocrazie contemporanee. In entrambi i casi, le élite tendono a riconoscersi elaborando sistemi di credenze di natura ideologica, in cui gli ingredienti della missione, della gerarchia e della cooptazione degli adepti risultano fondamentali. Pareto assimila al ragionamento ideologico l'analisi dei sofismi e del loro potere di convinzione, mentre Simmel indaga l'apparente refrattarietà dei piccoli commercianti ad accettare le logiche e le regole della moderna economia di mercato come un'eredità sostanzialistica, e perciò ideologica, del loro rapporto con il denaro. Più disincantata è la variazione sul tema di Mosca, quando esplicita il concetto di *formula politica* come una sorta di cocktail intellettuale, elaborato razionalmente dalla classe politica a scopo di legittimazione.

Le ideologie, infine, possono essere riferite alla concezione del tempo (ciclico/lineare) e della storia delle comunità. Le *grandi narrazioni*, come l'*Eneide* virgiliana, eredi di una rappresentazione ciclica, cercano di giustificare il potere in chiave di autorità tradizionale, riferendosi a un passato più o meno remoto o, addirittura, "inventando la tradizione". Il potere di Roma si fonda su una missione tramandata dal sacrificio degli eroi troiani, attraverso le peregrinazioni di Enea e il suo approdo finale nei luoghi predestinati a ospitare la Città eterna. La storia del Novecento, viceversa, ha dimostrato come le utopie millenaristiche, figlie di una visione lineare del mutamento, possano in determinate circostanze giustificare qualunque atrocità nell'esercizio del potere politico. Ciò accade quando il dovere di compiere una presunta missione, o meglio l'imperativo di modificare il futuro sulla base di questa, diviene l'ideologia legittimante di un potere totalitario.

Lo sport può essere un poderoso strumento di ideologia. Soprattutto i regimi politici dittatoriali – ma anche, seppure in

misura meno vistosa, quelli democratici – tendono a servirsi dei successi sportivi con finalità propagandistiche e nazionalistiche. Per alcuni Paesi, lo sport ha rappresentato una strategia di riconoscimento e di affermazione di un'identità negata o contestata: si pensi al calcio brasiliano o all'atletica finlandese di inizio secolo o alla “macchina delle medaglie” allestita dalla Germania est nel secondo dopoguerra o all'enfasi nazionalistica che negli anni delle guerre balcaniche accompagnava i successi delle formazioni croate e serbe nei più popolari giochi di squadra. In Gran Bretagna sopravvivono quattro federazioni sportive in specialità come il calcio o il rugby, che sono importanti strumenti di riconoscimento simbolico per le cosiddette “nazioni senza Stato”. La Catalogna ha ufficializzato la rivendicazione di un autonomo Comitato Olimpico, distinto da quello nazionale spagnolo. D'altronde, il movimento sportivo ha anche prodotto proprie forme ideologiche, come nella costruzione intellettuale del mito olimpico da parte di de Coubertin. Un vero e proprio costrutto sociale, intriso di invenzione della tradizione, di cosmopolitismo aristocratico, di pacifismo internazionalistico a tinte umanitarie, ma anche di pregiudizio antifemminista e di qualche nostalgia regressiva. Per ragioni ideologiche, la sportivizzazione dei Paesi occidentali, agli inizi del Novecento, è stata frequentemente osteggiata dai grandi movimenti di massa e dalla stessa Chiesa. Il socialismo temeva che costituisse un diversivo dalla lotta di classe e un modo per riprodurre una filosofia delle disuguaglianze e della gerarchia. Le autorità religiose avversavano, con qualche eccezione, l'idea di competizione, che pensavano deprimesse la solidarietà e la fratellanza fra gli uomini. Con il tempo, viceversa, si è affermata una filosofia dello sport sociale, per cui importanti eventi sportivi vengono utilizzati per promuovere campagne di solidarietà, mobilitazioni a difesa dell'ambiente o per rivendicare diritti umani negati. È significativo come le curve degli stadi – dove la passione sportiva si esprime in forme talvolta rozze e istintive – siano spesso teatro di manifestazioni razzistiche o anche di propaganda politica esplicita, come fu il caso, fra gli Ottanta e i Novanta, del *National Front* britannico. Molti atleti di alto livello si sono però sforzati di contrastare queste tendenze, esaltando i valori della convivenza e della tolleranza e facendosi testimoni di importanti campagne sociali. Questo

panorama contraddittorio può confermare, in sostanza, come lo sport costituisca una formidabile lente di ingrandimento delle tensioni che attraversano una società e della ricerca di significati che investono il terreno dei valori e delle idee.

<sup>1</sup> Ferrarotti, 1965; 1974.

<sup>2</sup> Weber, 1922.

<sup>3</sup> Pareto, 1916.

<sup>4</sup> Touraine, 1973; 1984.

<sup>5</sup> Crozier, Friedberg, 1977.

<sup>6</sup> Gerth, Wright Mills, 1953.

<sup>7</sup> Kardiner, 1945.

<sup>8</sup> Mead, 1934.

<sup>9</sup> Merton, 1957.

<sup>10</sup> Dunphy, 1972.

<sup>11</sup> Cooley, 1909.

<sup>12</sup> Bonazzi, 2002.

<sup>13</sup> Anheier, 2000.

<sup>14</sup> Weber, 1958.

<sup>15</sup> Sorokin, 1927.

<sup>16</sup> Weber, 1922.

<sup>17</sup> Giddens, 1985.

<sup>18</sup> Parson, 1963.

<sup>19</sup> Wright Mills, 1956.

<sup>20</sup> Bachrach, Baratz, 1962.

<sup>21</sup> Lukes, 1974.

<sup>22</sup> Mannheim, 1929.

<sup>23</sup> Boudon, 1986.

<sup>24</sup> Elster, 1983.

## CAPITOLO 3

# SPORT E ATTORI COLLETTIVI.

## LE ASSOCIAZIONI

### 3.1 Prodotto, mercato, struttura: le tre dimensioni nevralgiche

Attingendo alla cassetta degli attrezzi della teoria, abbiamo cercato di reperire qualche strumento indispensabile per orientarci nel lessico e nelle logiche di analisi delle scienze sociali. Esaurita la digressione dedicata ai fondamentali sociologici, possiamo adesso sviluppare qualche considerazione sul rapporto fra gruppi e organizzazioni. Queste ultime, esattamente come le istituzioni e le associazioni, che ne rappresentano le forme sociali più importanti e ricorrenti, si possono definire una specie del genere gruppi. Anche molte affascinanti storie organizzative concernenti la nascita, lo sviluppo e l'insediamento sociale delle attività sportive possono essere descritte come narrazioni relative alla formazione di gruppi. E i gruppi, ci ricorda Hachen Jr.<sup>1</sup>, sono tali in quanto i loro componenti risultano identificabili attraverso caratteri comuni.

Questi caratteri comuni, a loro volta, possono riferirsi a ruoli, a comportamenti o ad appartenenze. Un gruppo di amministratori è identificato dal ruolo, mentre una banda criminale è definita dalla pratica di comportamenti devianti. Una tifoseria calcistica rappresenta un esempio fra i più efficaci di un gruppo caratterizzato dall'appartenenza.

L'apparente omogeneità classificatoria dei gruppi non deve trarre in inganno. La sociologia indaga i propri oggetti attraverso categorie generali, procedendo via via, quando occorre, a ulteriori differenziazioni e specificazioni. Ciò significa che i gruppi, e quindi le organizzazioni, possono appartenere a tipologie molto diverse fra loro. In fondo, è sufficiente un solo carattere a descriverne la fisionomia dominante. Una società sportiva è denotata dall'elaborazione di ruoli, mentre una tifoseria costituisce una modalità propria di un gruppo di identità



o appartenenza. In questo caso il gruppo assume un'identità espressiva. Agisce, insomma, come un veicolo sociale che permette agli aderenti di esprimere i propri sentimenti ed emozioni. Per questa via, si rinforza l'appartenenza comunitaria, si diventa i sostenitori della squadra del cuore.

La società sportiva, viceversa, assolve prevalentemente funzioni strumentali. Deve promuovere e realizzare programmi, conseguire risultati tecnici, garantire una corretta gestione amministrativa. Come si è già accennato, a queste differenti tipologie corrispondono diversi modelli di leader. Un carismatico capotifoseria rappresenta il leader espressivo spontaneamente generato, di solito, da un gruppo dalla forte connotazione identitaria. Il direttore amministrativo di un grande club professionistico costituisce l'esempio di un leader strumentale, il cui prestigio si basa su risultati conseguiti e verificabili, per esempio osservando la crescita del numero dei soci, l'incremento degli utili o i successi agonistici della squadra.

Ciascuno di noi può appartenere contemporaneamente a più organizzazioni e a più gruppi. Possiamo militare in un'associazione di volontariato ed essere soci di una cooperativa di abitazione; aderire ad un sindacato e frequentare una comunità religiosa; praticare pattinaggio con una società della città in cui risiediamo e far parte di un club di tifosi di una grande squadra di calcio nazionale. Accade per le appartenenze organizzative quello che succede per le più generiche appartenenze di gruppo. Entrambe costituiscono esempi di appartenenze multiple. Nessuno di noi, del resto, avverte qualche contraddizione nell'essere membro di una determinata famiglia e, allo stesso tempo, parte di un gruppo di amici. Anche le organizzazioni, come i gruppi primari o informali, possono rappresentare, per ciascuno di noi, il gruppo di riferimento. Vale a dire quel contesto sociale che ha il potere di ispirare i giudizi che esprimiamo e persino le decisioni che assumiamo. Può accadere che su di noi agisca come gruppo di riferimento non uno dei gruppi ai quali effettivamente apparteniamo, bensì quello cui vorremmo appartenere. È ciò che accadeva nell'Ottocento ai cosiddetti borghesi "snob", abbreviazione dell'espressione latina *sine nobilitate*, che designa individui non appartenenti per sangue alle élite aristocratiche. La classe sociale degli snob apparteneva alla emergente borghesia, ma appariva ossessionata dall'im-



perativo psicologico di riprodurre, più o meno goffamente, gli stili di vita e di comportamento della vecchia nobiltà.

Quest'ultima, a dispetto del suo declinante ruolo sociopolitico, veniva così trasformata in gruppo di riferimento culturale. Secondo Veblen, la stessa passione sportiva delle borghesie ottocentesche rifletteva un desiderio di status symbol, emulando i comportamenti competitivi dell'aristocrazia tradizionale e le sue pratiche distintive, dalla scherma all'equitazione alla vela sino alla caccia alla volpe.

In maniera non diversa, l'ostentazione machista e il ricorso a simboli guerreschi, da parte di non pochi gruppi ultras dei nostri giorni, segnalano l'inclinazione di alcune frange di tifosi ad assumere come gruppi di riferimento vere o immaginarie formazioni militari o paramilitari. I gruppi di riferimento, nel caso dello sport come in quasi tutti gli ambiti sociologici, sono essenziali nei processi di socializzazione. A volte, l'identificazione in un gruppo – come quello dei campioni agonistici – può favorire la socializzazione anticipatoria, cioè la preventiva interiorizzazione di ruoli e modelli di condotta propri di un gruppo di riferimento.

Ricondurre le organizzazioni a una specie del genere gruppi rischia, però, di costituire una definizione riduttiva o puramente astratta. Le organizzazioni, infatti, differiscono notevolmente le une dalle altre. Inoltre, come si è già posto in evidenza, non esiste più fra gli studiosi di scienze sociali un ampio accordo su quali siano i tratti costitutivi che consentono di classificarle. Il pensiero organizzativo contemporaneo non condivide, in particolare, la prospettiva classica, secondo cui un'organizzazione è un tipo di collettività artificiale, costituito allo scopo di perseguire specifiche finalità. È opinione prevalente che i cosiddetti fini organizzativi costituiscano, piuttosto, una prerogativa delle leadership. Essi vanno considerati in relazione ai cicli storici dei gruppi dirigenti, ai loro conflitti e alle loro dinamiche di avviamento. In breve: per analizzare efficacemente movimenti o partiti, sette religiose o imprese commerciali, burocrazie pubbliche o società sportive, occorre che i ricercatori costruiscano storie organizzative, prima di esercitarsi a disegnare morfologie, organigrammi e modelli formali.

In questo modo è anche più facile distinguere fra organizzazio-

ne, istituzione e associazione. Per ora, è sufficiente fissare il concetto che l'esistenza di diverse tipologie organizzative e di molteplici logiche di azione non corrisponde meccanicamente alla distinzione fra forme sociali, come appunto le istituzioni e le associazioni. Un'organizzazione presenta sempre una struttura formale di ruoli ed esprime un proprio sistema di autorità. Entro la struttura, infatti, opera una più o meno rigorosa divisione del lavoro fra i membri. In ogni organizzazione, inoltre, funzionano criteri di ammissione e regole che presiedono alle attività che vengono esercitate.

È questo carattere di maggiore o minore formalizzazione del sistema che consente di distinguere fra un'organizzazione e un generico gruppo. Analogamente, la continuità nel tempo e l'intensità delle relazioni interpersonali permettono di differenziare un gruppo rispetto ad altre dimensioni sociologiche, come l'aggregato, la folla, la massa.

---

## I COMPORTAMENTI COLLETTIVI

Il primo studio sistematico sui comportamenti collettivi risale al lavoro che il francese Gustave Le Bon<sup>2</sup> dedicò alla psicologia delle masse.

Egli ritiene che, nelle situazioni di crisi sociale, aumenti il ruolo e l'influenza delle masse. Prevale in esse una mentalità collettiva che condiziona e trasforma le condotte individuali. In un contesto di massa eccitata, un tranquillo cittadino può divenire capace delle peggiori atrocità. Si producono facilmente dinamiche di contagio che possono condurre a esiti imprevedibili e talvolta inquietanti. Con qualche approssimazione, l'analisi di Le Bon è stata spesso applicata allo studio delle tifoserie violente. In questo caso, però, si dovrebbe più correttamente parlare di condotte di aggregato. Herbert Blumer, sin dagli anni Trenta, ha cercato di distinguere fra i concetti di aggregato, folla, massa e pubblico. In particolare, egli ha descritto<sup>3</sup> quattro tipi di folla: *causale*, come le persone che si ritrovano in strada; *attiva*, come i partecipanti a una manifestazione politica; *espressiva*, come gli adepti che si incontrano in una cerimonia celebrata da una setta religiosa; *stilizzata*, come i tifosi sulle curve di uno stadio. Nel corso del XX secolo, la sociologia ha perso man mano interesse al modello proposto da Le Bon e alle concettualizzazioni formali in genere. Si è concentrata, piuttosto, sul comportamento collettivo inteso come manifestazione di una mobilitazione orientata a trasformare l'ordine sociale. Neil Smelser<sup>4</sup> ne ha trovato esempi significativi, sia nei movimenti religiosi di ispirazione millenaristica sia nei moderni movimenti di pro-

testa. Questo studioso ha anche sottolineato l'importanza che le credenze generalizzate (ciò che si crede sia vero, giusto o auspicabile) rivestono nell'animare e preservare nel tempo i movimenti sociali. Il sociologo italiano Alberto Melucci<sup>5</sup> ha però evidenziato come un movimento sociale rappresenti l'espressione di un conflitto, non una pura e meccanica risposta ad uno stato di crisi. In questa chiave, i comportamenti collettivi possono essere differenziati in quattro tipologie:

1. le *condotte di aggregato* (comportamenti inattesi di folle radunate, diffusione di mode, manifestazioni di panico collettivo), in cui non esiste conflitto nei confronti dell'ordine sociale e non si minacciano le compatibilità di funzionamento del sistema;
2. *comportamenti devianti*, in cui non è presente una sfida consapevole e idealmente motivata all'ordine costituito, ma si mettono in tensione i suoi meccanismi funzionali, come nel caso della criminalità;
3. *azione conflittuale*, caratterizzata da elevata verticalità e, insieme, da scarsa intenzione di delegittimare e boicottare il sistema sociale. L'esempio classico è quello dell'azione sindacale nei regimi democratici o dei partiti di opposizione operanti in un sistema parlamentare;
4. *movimenti sociali*, che tendono a contestare sul piano valoriale il sistema sociale e a destabilizzarlo sino a provocarne il collasso. Le insorgenze rivoluzionarie nelle loro varie modalità di azione, dal terrorismo al boicottaggio di massa, appartengono a questa tipologia.

Seguendo l'approccio di Melucci, non c'è dubbio che la violenza sportiva messa in atto, per esempio, dalle tifoserie hooligan, rientri più correttamente nella categoria delle condotte di aggregato. Non mancano, però, esempi di manifestazioni aggressive di tifosi consapevolmente orientati a veicolare messaggi politicamente eversivi, solitamente a contenuto razzista o neonazista. È il caso degli hooligan britannici sostenitori del *National Front*. È fra le tifoserie della Stella Rossa di Belgrado, inneggianti alla pulizia etnica negli anni delle guerre balcaniche, che il criminale serbo Zeljko Raznjatovic, "lo spirito malvagio di Milosevic", assassinato nel 2000, reclutò le bande di massacratori note come le tigri di Arkan. Qualche episodio inquietante ha interessato purtroppo nei primi anni Duemila anche le curve dei maggiori stadi italiani.

---

Occupandoci di sport, esperienza perennemente al crocevia fra le emozioni e le regole, acquista rilevanza la dimensione psicologico-sociale che caratterizza l'associazione sportiva. In tutte le sue manifestazioni e in tutti i ruoli che ne compongono la trama

organizzativa, la pratica sportiva influisce potentemente tanto sulla formazione del Sé quanto sulla costruzione dell'identità. Si pensi soprattutto a quelle stagioni della vita, come l'adolescenza e la gioventù, che sono tradizionalmente associate alla sperimentazione del corpo e a una domanda di ludicità in gran parte soddisfatta proprio dallo sport. Sarebbe peraltro riduttivo e inesatto circoscrivere alle fasce d'età giovanili tali esperienze. Soprattutto nelle società tardo-industriali, la riscoperta della corporeità e la ricerca di nuove forme di socialità incrociano frequentemente l'esperienza sportiva, parasportiva o fisico-motoria. Basti pensare, per un esempio significativo, alle pratiche per gli anziani e degli anziani, in società come quella italiana, caratterizzate da un consistente invecchiamento della popolazione.

---

### NEL PAESE PIÙ VECCHIO DEL MONDO

L'Italia è fra i Paesi al mondo con più elevate aspettative di vita alla nascita, alla pari con Giappone e Francia. La vita media dei maschi ha raggiunto, nel 2005, i 77,4 anni e quella delle femmine gli 83,3. Secondo le stime, nel 2050 i valori si attesteranno sugli 83,6 per gli uomini e sugli 88,8 per le donne. Combinando il prolungamento della durata della vita e la bassa fecondità, l'Italia rappresenta, agli inizi del XXI secolo, il Paese più vecchio del mondo. Nell'aprile del 2006 l'Istat, presentando le *Stime anticipatorie dei principali indicatori demografici del 2005 a livello nazionale, regionale e provinciale*, ha aggiornato la rappresentazione statistica del fenomeno con un dato particolarmente significativo. Gli individui di età superiore ai 65 anni avevano infatti raggiunto, al 1° gennaio 2005, il 19,5% del totale della popolazione. Erano il 16,5% soltanto dieci anni prima. Secondo i demografi, questa percentuale, inimmaginabile soltanto qualche generazione fa, potrebbe crescere fino al 34% entro il 2050. Le classi anagrafiche più anziane costituirebbero, così, oltre un terzo della popolazione complessiva, con una radicale modificazione della tradizionale piramide dell'età (che cesserebbe, a rigore, di essere rappresentabile come una piramide...). Si pensi soltanto che, al 1° gennaio 2005, gli under 18 erano il 17,1% (contro il 18,4% nel 1995) ed entro il fatidico 2050 potrebbero ridursi ulteriormente al 15,4%.

Lo scenario che si profila, per la metà del XXI secolo, è quello di un anziano ogni tre persone e di un minore ogni sette. Va aggiunto, tuttavia, che nei primi anni Duemila si segnala una parziale ripresa dell'andamento della fecondità, con un apporto significativo della popolazione immigrata. Nel 2005 la stima del numero

medio di figli per donna è salito in Italia a 1,34 (1,33 nel 2004), il livello più alto registrato dal 1990. Un'inversione di tendenza che appare più netta se il dato è confrontato con il valore del 1995, quando la fecondità italiana toccò il minimo storico con un valore di 1,19 figli per donna. Questa tendenza non è sufficiente, tuttavia, a contrastare l'invecchiamento crescente.

La pratica fisico-motoria, come strategia attiva contro l'invecchiamento e come pratica di socialità in un ambiente caratterizzato da famiglie di tipo nucleare, acquista in questa prospettiva una rilevanza sociale considerevole. Anche in Italia, superando timidezze, resistenze culturali e carenze dell'offerta organizzativa, le maggiori associazioni di sport per tutti, reti della terza età e persino enti locali e federazioni sportive, stanno cominciando a sviluppare programmi mirati di incentivazione e qualificazione delle attività nel settore<sup>6</sup>.

Forse un contributo ancora utile per comprendere come l'appartenere ad un'organizzazione – nel caso, una società sportiva – possa influenzare la percezione della nostra individualità viene dalle pionieristiche ricerche di Cooley. Questo studioso nordamericano, che agli inizi del Novecento inaugurò lo studio scientifico dei gruppi, evidenzia un aspetto nevralgico dell'esperienza partecipativa, che l'associazionismo sportivo esalta e rinforza. È quello che egli chiama il *looking-glass Self*, vale a dire il Sé riflesso, la rappresentazione della nostra immagine che crediamo di trasmettere alle persone con cui entriamo in contatto. La costruzione del Sé riflesso concorre alla produzione dell'identità personale e trova espressione esemplare nell'esperienza sportiva. In pochi altri contesti, infatti, è così forte l'influenza di quelli che vengono denominati gli *altri significativi*: il campione da imitare, l'allenatore, i compagni di squadra. Nello sport, poi, l'identità personale interseca e rielabora sempre un'identità collettiva, come la squadra o il gruppo di tifosi cui si appartiene.

Non solo: la pratica sportiva genera in continuazione e in maniera esemplare *feedback* sociali, che alludono a esperienze della vita quotidiana. Cooperare e competere, vincere e perdere sono processi inscindibili dalla vita sportiva. Essi esigono una costante elaborazione e rielaborazione dei vissuti individuali, nonché la capacità di rinnovare le motivazioni e di gestire lo stress da prestazione. Le biografie dei campioni sportivi sono molto interessanti da questa angolatura e spesso ridimen-

sionano l'importanza, ai fini del successo, delle attitudini fisiche o del cosiddetto *talento* tecnico-agonistico.

Un altro autore classico cui si è fatto cenno, Mead, spinge un passo oltre questo tipo di analisi. Egli distingue fra la sfera del *Me* e la sfera dell'*Io*.

L'*Io* rappresenta il Sé identitario, la sua incoercibile inclinazione all'attivismo, alla creatività, al fare. È un elemento mobile ed esposto ai fattori di vulnerabilità della sfera soggettiva, come l'inclinazione al narcisismo, all'egoismo, al senso di inadeguatezza, ecc.

Il *Me*, viceversa, si sviluppa con lentezza, ha carattere *riflettente*, si identifica come oggetto più che come soggetto delle relazioni attivate nell'esperienza quotidiana. Il *Me* di Mead è quello che si costruisce assumendo ruoli, come accade al bambino che gioca identificandosi in personaggi reali o di pura fantasia e, così facendo, matura una rappresentazione via via più matura del gioco sociale. In poche esperienze come in quella sportiva la costruzione della costellazione di ruoli che compone il *Me* è connessa al sistema delle aspettative, a ciò che gli altri si attendono da me. Non solo e non tanto il risultato tecnico, insomma, quanto piuttosto la capacità di gestire relazioni e di rivestire ruoli e responsabilità.

Sia Cooley che Mead sottolineano come la caratteristica principale del Sé sia quella di essere *multiplo*, permettendoci di rivestire e interpretare un'infinità di ruoli sociali nel corso della nostra esistenza. È questa molteplicità che permette di individuare, elaborare e definire identità che ci *situano* rispetto agli altri. Questo processo di produzione dell'identità non si sviluppa nel vuoto pneumatico, bensì costituisce il prodotto di circuiti relazionali anche molto complessi. Le appartenenze organizzative, dal semplice coinvolgimento nel gruppo primario a quelle più strutturate, rivestono una funzione decisiva. È per questa ragione che una rappresentazione puramente strutturale, o meglio *morfologica*, dell'organizzazione risulta inevitabilmente carente. Essa può al più descrivere i tratti costitutivi del gruppo e dell'organizzazione, non certo individuarne l'essenza. Sono le interazioni sociali, il nostro costante comunicare con gli altri, che generano le stesse rappresentazioni mentali che abbiamo di noi stessi. Permettendoci di elaborare la raffigurazione del ruolo che, di volta in volta, saremo chiamati a esercitare e

delle aspettative che ad esso si connettono. Lo sport è prodigo di rappresentazioni formali e informali, espressive e strumentali della nozione di ruolo. L'investimento soggettivo su un determinato ruolo determina una gerarchia delle identità. La passione sportiva o il successo tecnico esigono dinamiche di investimento e, a loro volta, possono generare rinforzo, per esempio inducendo autostima.

Ai primi degli anni Novanta entra definitivamente in crisi quel paradigma dell'analisi organizzativa classica che si fondava sull'archetipo-prototipo dell'azienda fordista e del partito politico di massa. Caposaldo di questo vecchio modello analitico era l'idea che i *fini organizzativi* costituissero l'elemento fondativo e distintivo di ogni organizzazione. I suoi corollari principali erano la centralizzazione del processo decisionale e l'esistenza di una linea di comando verticalizzata, che procede dall'alto verso il basso secondo il cosiddetto modello *top-down*.

Ferrante e Zan<sup>7</sup>, analizzando il declino di quel paradigma, cercano di mettere ordine nella complicata problematica che la crisi del modello aveva indotto. Il loro tentativo è quello di proporre una rappresentazione semplice, che si limiti a individuare i tre caratteri essenziali perché si possa parlare consapevolmente di organizzazione:

- Il *prodotto*. Che cosa l'organizzazione fa; che cosa produce; che cosa offre a chiunque entri in contatto con la sua tipologia di offerta. Alla nozione di prodotto dobbiamo evidentemente conferire, nel nostro caso, un'accezione molto ampia. Costituiscono un prodotto i beni commerciali immessi sul mercato da un'azienda, ma anche le identità, i valori, i sentimenti di appartenenza e, in genere, tutti i contenuti immateriali e simbolici che organizzazioni di altro tipo, e in modo specifico le istituzioni e le associazioni, possono generare. Non è infrequente che un'organizzazione offra un prodotto complesso ed eterogeneo. Un club professionistico, come una società calcistica di alto livello, costituisce a pieno titolo un *sistema produttivo*, che immette sul mercato beni propriamente commerciali, negoziando diritti televisivi, gestendo la vendita di gadget e capi di



abbigliamento, offrendo partecipazioni azionarie al mercato finanziario e amministrando patrimoni. Ma il valore aggiunto di questo prodotto è rappresentato da beni *immateriali*, di natura simbolica e caratterizzati sotto il profilo dell'identità. Ne fanno parte la passione per il club, la fedeltà e il tifo dei sostenitori, il sentimento di appartenenza veicolato dal sentirsi parte di un'esperienza emozionalmente intensa e condivisa con altri soggetti e gruppi fidelizzati. Anche la filosofia del benessere e la cultura dello sport per tutti, inteso come stile di vita, possono rappresentare il prodotto, culturalmente elaborato, di un'organizzazione di praticanti amatoriali.

- Il *mercato*, ovvero il pubblico cui un'organizzazione si rivolge per estendere la propria area di fidelizzazione o per allocare i propri prodotti. Prodotti che, come si è appena detto, possono non essere costituiti, oppure non esserlo in maniera esclusiva, da beni materiali o da merci. Anzi: a seconda dell'offerta prevalente che l'organizzazione mette a disposizione del proprio pubblico, quest'ultimo potrà essere classificato in termini di pura utenza commerciale o di *membership*, intendendo in questo caso una forma di appartenenza simbolica o subculturale. È da notare che anche le organizzazioni a missione strettamente commerciale, come le aziende, tendono sempre di più a generare un valore aggiunto di tipo simbolico che possa fidelizzare le proprie clientele. Ciò è particolarmente evidente nelle strategie di marketing delle aziende automobilistiche o di alcuni produttori informatici, per non parlare di offerte ispirate alla filosofia del marchio (*brand* o *griffe*), che rende distintive linee di abbigliamento o di cosmesi e, in genere, la cosiddetta industria del lusso.
- Il terzo e ultimo tratto costitutivo è rappresentato dalla *struttura*, cioè dalla forma organizzativa che viene assunta per conseguire le prestazioni derivanti dalle logiche di azione del prodotto e del mercato. In questo senso, Ferrante e Zan non cancellano il riferimento a come un'organizzazione si attrezza tecnicamente e morfologicamente per soddisfare le finalità di volta in



volta prevalenti. Assumono, però, come saliente l'analisi delle strutture, senza attribuirle quei caratteri esclusivi che erano propri delle vecchie teorie organizzative, molto meno attente alla dimensione simbolica e culturale.

### 3.2 Le trasformazioni dello sport e delle sue organizzazioni

---

Adottare la rappresentazione dei modelli organizzativi illustrata da Ferrante e Zan, evidenziando le tre componenti del prodotto, del mercato e della struttura, permette di istituire una prima comparazione fra tipi di organizzazioni sportive. Anche in questo caso, adotteremo la distinzione più semplice, quella derivata dalla distinzione fra sport del Novecento, dominato dalla cultura produttivistica e industrialistica, e sistema sportivo contemporaneo, come ci è stato sinteticamente descritto, fra gli altri, da De Knop.

Nel primo modello, quello dello sport *tradizionale* della modernità, il prodotto coincide con il rendimento tecnico del singolo atleta o della squadra. Tale rendimento deve essere per definizione quantificabile e misurabile, come ha sostenuto Allen Guttmann<sup>8</sup> nel suo ormai classico *Dal rituale al record*.

Il prodotto caratteristico di ogni organizzazione sportiva tradizionale si iscrive, insomma, nella cultura produttivistica che caratterizza tutte le società che hanno conosciuto la rivoluzione industriale. Conseguentemente, il suo mercato sarà rappresentato da atleti di prestazione, anch'essi appartenenti, in larga maggioranza, a precise tipologie. Per tutto il XX secolo, per esempio, molte discipline sportive sono rimaste appannaggio quasi esclusivo dei praticanti maschi. L'universo dei praticanti tendeva a coincidere con quello degli atleti propriamente detti e permanevano caratteri sociologici distintivi di una disciplina, e quindi dell'organizzazione che la promuoveva e gestiva, rispetto alle altre. La struttura di questo tipo di organizzazione ha conosciuto nel tempo trasformazioni anche significative. È stato però sempre largamente dominante il modello piramidale, di tipo verticistico, con una linea di comando verticale, il cosiddetto sistema *line*. Questa struttura, tendenzialmente gerarchica, si fondava però, almeno nella maggior parte dei

casi, sull'adesione volontaria di soci portatori di una cultura dell'amatorialità sportiva. In altre parole, la società sportiva di base classica possedeva una vocazione *intrinsecamente democratica*, malgrado si configurasse spesso secondo linee di autorità molto marcate. Ciò assimilava l'organizzazione alla configurazione dell'*associazione*. È del tutto evidente, peraltro, che lo sviluppo dello sport spettacolare, commerciale e professionistico – si pensi in particolare ai grandi club calcistici – ha progressivamente generato una tipologia diversa e molto più simile a quella propria dell'azienda commerciale.

Al contrario, il nuovo sport descritto da De Knop, cioè l'universo sociale che possiamo convenzionalmente designare come *sport dei cittadini*, presenta una fisionomia culturale e un profilo delle pratiche assai più variegato. Il prodotto dominante può essere definito, con inevitabile genericità, lo *sport per tutti*, inteso come modello culturale e come offerta tecnica alternativa allo sport di rendimento precedentemente descritto. Si può a ragione parlare di un prodotto sportivo fondato sul principio della *prestazione relativa*, che mette al primo posto la gratificazione immediata del praticante e considera l'attività in funzione della soddisfazione che questi ne ricava, anche a prescindere dalla qualità tecnica della prestazione che è in grado di conseguire. Questa tipologia di offerta culturale – il prodotto sport per tutti – è altra cosa dal modello produttivistico, fondato sul criterio della *prestazione assoluta*<sup>9</sup>. In questo modello è dominante il perseguimento dell'esito tecnico: prevale la filosofia del rendimento e, con essa, il principio della *soddisfazione differita*. L'atleta investe aspettative ed energie, fatica e tempo di vita nella speranza di conseguire soddisfazioni rese possibili dalla metodica e talvolta maniacale applicazione nella preparazione atletica e tecnica del risultato. È intuitivo che il mercato dello sport per tutti e la filosofia della prestazione relativa descrivono un perimetro sociale potenzialmente assai più ampio di quello caratteristico dello sport di prestazione assoluta. In un certo senso, appare addirittura legittimo far coincidere i virtuali fruitori dello sport per tutti con l'insieme dei cittadini, indipendentemente dal loro sesso, dalla loro età, dall'intensità delle loro motivazioni competitive e dal livello delle loro abilità fisico-motorie. Per inciso, l'ampiezza sociologica del mercato del nuovo sport autorizza a descrivere la domanda di sport per tutti

come un nuovo *diritto di cittadinanza*. Un diritto che emerge come esito maturo della sportivizzazione nelle società tardo-industriali e che è doveroso assumere come un segmento non trascurabile dello Stato sociale.

Da questa rappresentazione discende un'estrema varietà di offerte organizzative, cioè di strutture formalmente o informalmente deputate alla promozione e allo sviluppo delle attività di sport per tutti. Attività che includono sempre più pratiche poco codificate e spesso svolte in ambiente naturale o comunque non specializzato. Boschi, spiagge, rapide, specchi di mare, rocce e torrenti, invece di stadi, piscine, poligoni o piste disegnati da geometrie standardizzate fino all'ossessività. Questa osservazione aiuta a comprendere perché sia oggi ancora meno facile tracciare una tipologia generale di associazione sportiva. Club, circoli, società e gruppi informali convivono in una molteplicità di esperienze e di strutture organizzative. Opera di frequente una vera e propria contaminazione di culture, come nel caso delle associazioni naturalistiche o ambientaliste, dedite a pratiche di sport sostenibile in ambiente naturale o di organizzazioni di promozione sociale che animano iniziative sportive o parasportive con dirette e prevalenti finalità educative. Vi è anche da notare come i tratti socialmente distintivi delle organizzazioni del nuovo sport non siano puramente riconducibili alla loro radicale discontinuità rispetto ai modelli prevalenti nella fase storica precedente. Essi vanno piuttosto individuati nella compresenza di esperienze diverse, dai club professionistici alle società amatoriali fortemente tecnicizzate, fino ai gruppi informali e alle pratiche "fai da te".

### **3.3 Gli aspetti di un'organizzazione**

---

Introducendo gli elementi costitutivi del prodotto, del mercato e della struttura come possibili riferimenti per distinguere un'organizzazione dalle sue forme genetiche, in particolare i gruppi, abbiamo situato le organizzazioni – *tutte* le organizzazioni e tutte le loro articolazioni tipologiche, come appunto le istituzioni e le associazioni – nel più ampio contesto sociale. Certamente, però, il concetto di organizzazione si applica più frequentemente alle cosiddette organizzazioni *complesse* o a largo raggio di azione, che pervadono tutti gli aspetti della vita

sociale contemporanea.

Sono esempi di organizzazione le imprese, le scuole, gli ospedali, le chiese, le carceri, le università, le forze armate, i partiti politici, i sindacati, ecc. Queste organizzazioni hanno in comune la capacità di sviluppare modelli di relazioni sociali diversi da quelli propri di gruppi come la famiglia, il gruppo dei pari, il vicinato, che sono generalmente di dimensioni ristrette e caratterizzati da rapporti di maggiore spontaneità, non programmati o del tutto informali.

Va aggiunto, però, che di solito le relazioni e le forme di coinvolgimento soggettivo, esistenziale, che si producono in un'organizzazione tendono a occupare solo un segmento della vita personale dei suoi membri. Fanno eccezione le cosiddette *istituzioni totali*, come carceri, manicomi o caserme, ai cui membri è imposto un sostanziale isolamento dalla più ampia società<sup>10</sup>, il confinamento in un luogo materialmente circoscritto e un regime di controllo ravvicinato, basato non solo su regole e valori, ma anche su sistemi di vigilanza e di premio-sanzione più o meno coercitivi.

Anche le organizzazioni che non hanno una competenza o una vocazione *totalizzanti* – dove, cioè, non sono previste forme di omologazione coatta dei comportamenti dei membri – hanno però l'esigenza di controllare le inevitabili tensioni che possono prodursi al loro interno. Uno strumento efficace a tal fine è la produzione di una *cultura organizzativa*, attraverso l'elaborazione di una missione, di mitologie, di regole negoziate, ecc.

Nelle organizzazioni formali, inoltre, sono presenti gerarchie ufficiali, linee di autorità codificate e ambiti precisi di controllo. In quelle informali, le regole sono passibili di negoziazione e persino di sovvertimento, come dimostrò la già ricordata Scuola delle Relazioni Umane attraverso una celebre ricerca denominata “esperimento di Hawthorne”.

---

## RELAZIONI UMANE, AMBIENTE E MOTIVAZIONI

A partire dal 1924, la Western Electric Company di Chicago fu oggetto di una lunga e sistematica rilevazione relativa agli effetti delle condizioni di lavoro sul rendimento dei lavoratori. Lo studio portò a conclusioni inattese. Infatti, a motivare la crescita della produttività nel periodo dell'indagine risultò essere proprio la soddisfazione derivata ai dipendenti dall'interesse che l'azienda, com-

missionando la ricerca, manifestava nei loro confronti. Un favorevole clima nelle relazioni interpersonali all'interno dell'azienda e l'azione delle norme informali, secondo l'indagine, costituiscono i fattori decisivi nel successo organizzativo. Elton Mayo e i suoi collaboratori attinsero ampiamente all'esperimento di Hawthorne per elaborare le basi teoriche della cosiddetta Scuola delle Relazioni Umane.

La ricerca condotta sull'azienda di Hawthorne ha anticipato il filone di studi dedicati, nei decenni successivi, al rapporto fra l'organizzazione e i suoi *ambienti*. I sistemi organizzativi etero-diretti hanno per ambiente di riferimento altre organizzazioni o territori sociali capaci di influenzarli. Essi reagiscono agli stimoli provenienti da tali ambienti e ne derivano modelli di azione ed esperienze di soluzione dei problemi. L'organizzazione auto-diretta tende, invece, a selezionare maggiormente gli stimoli esterni e a produrre una propria rappresentazione del mondo, che può assumere i tratti propri della *missione* o della *visione*. La fonte principale cui attingere per individuare soluzioni e strategie diviene, così, l'ambiente organizzativo interno.

---

Si può, a questo punto, tentare una ricognizione riepilogativa. Bisogna, innanzitutto, ricordare ancora una volta come la stessa parola *organizzazione* appaia oggi connotata in maniera problematica e polisemica. Essa costituisce, insomma, un concetto complesso che designa allo stesso tempo:

- a) *l'attività* che si sviluppa fra persone e cose con l'intenzione di stabilire fra loro relazioni durevoli;
- b) l'insieme del *sistema* (o sottosistema) sociale che questa attività produce;
- c) la *struttura* delle relazioni previste e codificate all'interno di un'azienda, di un partito, di un'associazione e, in genere, di tutto quello che intendiamo per organizzazione formale.

Abbiamo anche osservato come, introducendo gli elementi caratterizzanti del prodotto, del mercato e della struttura, sia più facile individuare l'attività che si sviluppa fra persone e cose: il punto a), cioè la tipologia delle attività svolte; il punto c), ovvero la struttura delle relazioni stesse. Quest'ultima trova supporto in un più o meno definito modello organizzativo e nelle sue articolazioni: organigrammi, linee di autorità, regole del gioco, ecc.

L'analisi di un'organizzazione, di *qualsiasi* organizzazione, alla luce delle definizioni precedenti, e delle formulazioni che abbiamo enunciato, prevede perciò la misurazione, l'osservazione e l'interpretazione di *undici aspetti cruciali*:

- il *potere*;
- gli *scopi*;
- l'*ambiente* sociale esterno (generico e specifico);
- le *risorse* necessarie alla sua sopravvivenza nel tempo;
- le *strategie* di reclutamento e di socializzazione dei membri;
- la *mobilità* che consente al proprio interno e la stratificazione che essa induce;
- la *struttura* delle funzioni fondamentali;
- il *processo* di formazione delle decisioni;
- le *tecnologie* disponibili;
- gli *stati* dell'organizzazione, intesi come l'insieme delle relazioni fra parti dell'organizzazione (relazioni *infra-organizzative*) in un momento dato;
- le *dinamiche* di differenziazione e di integrazione.

Ciascuno di questi aspetti può costituire una dimensione problematica, perché si tratta di *costrutti sociali*, cioè di prodotti costruiti dall'agire umano e principalmente dalle leadership che hanno conferito significato alla loro esperienza organizzativa e che hanno sperimentato modalità di funzionamento capaci di preservarsi nel tempo. Tali costrutti acquistano senso in relazione alla *storia organizzativa* del nostro oggetto di indagine. La sensibilità del ricercatore, i suoi orientamenti scientifici e metodologici e la griglia di priorità che egli definirà per il suo lavoro di analisi giocano un ruolo decisivo. Viceversa, a dispetto di quanto sostenuto per decenni dalle classiche teorie organizzative, derivate dal rapporto privilegiato con i due attori archetipici, l'azienda e il partito politico, non esiste alcun aspetto, per quanto cruciale, capace di spiegare *da solo* la natura di un'esperienza organizzativa e di consentirne la classificazione. Gli undici aspetti sopra elencati, del resto, possono benissimo essere considerati come un'articolazione e uno sviluppo del modello proposto da Ferrante e Zan. Le dimensioni del prodotto, del

mercato e della struttura sono presenti in ognuno degli aspetti costitutivi indicati e sono inscindibili dal profilo complessivo di un'organizzazione.

### 3.4 Il sistema associazionistico

---

Le organizzazioni costituiscono una specie del genere sociologico dei gruppi, ma, come si è detto, non possono essere ricondotte a generiche morfologie. L'analisi delle organizzazioni tende sempre più a privilegiarne la dimensione storico-culturale e il profilo simbolico. La forma organizzativa convenzionalmente denominata *associazione* raccoglie esperienze fra loro anche fortemente differenziate, a dimostrazione che l'identità sociologica non è mai riconducibile alla descrizione giuridica o normativa dell'oggetto.

Le differenze che incontriamo nel panorama dell'associazionismo sono, infatti, in massima parte espressione di storie che riflettono culture ed esperienze più variegata di quelle che possiamo rintracciare comparando le organizzazioni di tipo aziendale o le istituzioni pubbliche. Le associazioni rappresentano una sorta di *idealtipo*, basato sul principio costitutivo dell'adesione volontaria e su una missione che non coincide con la ricerca del profitto, come per le aziende, né con l'adempimento di funzioni definite da un'autorità istituzionale esterna, come per le amministrazioni pubbliche.

Gli obiettivi organizzativi che sostanziano la visione, o missione, rientrano dunque in una gamma di possibilità molto ampia. Tale missione può modificarsi nel corso del tempo, assecondando la trasformazione dei fini organizzativi privilegiati dalle leadership.

Se si esaminano i dati delle ricerche sul sistema associazionistico in un Paese come l'Italia<sup>11</sup>, si osserva come, fra le manifestazioni associazionistiche più ricorrenti, risultino quelle connesse ad attività professionali, giovanili, culturali, ricreative, politiche, religiose, cooperativistiche e genericamente solidaristiche. Ma in Italia, come in altri Paesi sviluppati, è l'associazionismo sportivo il soggetto quantitativamente più rappresentativo di quel sistema di volontariato sociale che, da alcuni anni, si preferisce designare con l'appellativo di *sistema nonprofit*.

Il principale tratto identificativo delle associazioni riguarda,



come si è ricordato, la natura volontaria dell'adesione da parte dei componenti. Di più: la filosofia della scelta e della libertà appare connaturata a ogni possibile definizione del sistema associazionistico. Anche quest'affermazione va però contestualizzata. Soprattutto in seno ai regimi politici autoritari o totalitari, infatti, si sono sviluppate forme imponenti di associazionismo nient'affatto libero e volontario, bensì legato a strategie di controllo sociale e di massificazione coercitiva da parte del potere. L'attivazione di un'imponente rete organizzativa di sport di regime nell'Italia fascista appartiene a questa tipologia<sup>12</sup>.

Le associazioni costituite con finalità di controllo sociale e/o di cattura del consenso da parte di autorità centrali e istituzioni autoritarie, quando non apertamente totalitarie, non saranno però prese in considerazione in questa sezione. Analogamente, non ci si occuperà di quelle forme di associazionismo caratterizzate da una sorta di obbligatorietà di fatto, perché connesse alla potestà di esercitare determinate attività. È il caso degli albi professionali o di strutture di categoria di natura formalmente associazionistica, tipo le Camere di Commercio, che in realtà operano come vere e proprie istituzioni regolative.

Osservando il sistema sportivo, quello che ci interessa è il vasto arcipelago dell'associazionismo creato, come scrive Gabriella Turnaturi<sup>13</sup>, "dalla libera scelta di individui liberi che desiderano cooperare per il raggiungimento di un determinato scopo". È l'enfasi posta sulla libera scelta e sull'adesione individuale a rappresentare le associazioni come un prodotto della modernità e a differenziarle più nettamente dalle istituzioni. Le istituzioni, proprio perché orientate a garantire il funzionamento amministrativo del sistema sociale, sono un fenomeno già chiaramente visibile nei regimi politici dell'antichità classica. Ma sarà soltanto alla fine del Medioevo, con l'esaurirsi del sistema sociale fondato sul regime delle caste feudali, che prenderà forma un primo embrione di associazionismo volontario. È un aspetto non secondario della rivoluzione della stagione pre-rinascimentale e rinascimentale, che vede costituirsi le libere corporazioni artigiane nelle città dell'Italia centro-settentrionale e, insieme, progressivamente affermarsi la cultura dell'individuo-cittadino. Si comprende facilmente, del resto, come solo con il riconoscimento culturale, e più tardi anche giuridico, della libertà dei singoli potesse vedere la luce un tessuto di asso-



ciazionismo volontario nei contesti sociali all'epoca più sviluppati d'Europa.

Con il tempo, l'espansione di originali esperienze associative accompagnerà tutti i fenomeni salienti della modernità, sino a rappresentarne un tratto caratterizzante. Un aspetto che, proprio perché identificato con l'etica della scelta e della responsabilità, procede in assoluta sintonia con la progressiva affermazione dell'etica dell'individuo. Le associazioni di mestiere a base artigiana, come più tardi le associazioni sindacali a prevalente matrice operaia, costituiranno uno dei più importanti esiti sociali della modernizzazione occidentale in genere, e dell'industrializzazione in particolare. La formazione di associazioni volontarie, come i partiti politici, scandirà il cammino della democratizzazione nei Paesi europei e, più tardi, in altri contesti geografici e culturali. Con l'urbanizzazione sarà facilitata la gestazione di esperienze inedite di libero associazionismo culturale, artistico, ricreativo. Nella Germania di fine Ottocento, come ha dimostrato Mosse<sup>14</sup>, furono le reti associazionistiche, a cominciare da quelle sportive o parasportive che mettevano capo ai ginnasti e ai tiratori, a rappresentare l'architrave sociale della nazionalizzazione politica. Le società ginniche e i primi circoli alpinistici, del resto, svolsero un ruolo importante di aggregazione e di mobilitazione patriottica anche nell'Italia risorgimentale. Di più: le associazioni sono considerate da molti studiosi del mutamento sociale come la risposta funzionale alla crescente complessità sociale, soprattutto quando vengono meno i vincoli comunitari caratteristici delle società tradizionali, preindustriali e premoderne. La stessa costituzione originaria del movimento cooperativo ha radici nell'associazionismo volontario di cittadini che si riconoscono e si sostengono mutualmente in quanto consumatori, produttori o destinatari di servizi collettivi a valenza sociale.

Fra sistema delle associazioni volontarie, modernità e democrazia si instaura una sorta di circolo virtuoso. Se, infatti, la democrazia politica e l'esistenza di un sistema di diritti rappresentano elementi portanti della modernità, è impensabile che si sviluppino esperienze associative libere in assenza di condizioni democratiche. Ma è altrettanto vero che un sistema sociale e un regime politico democratici traggono alimento dall'esistenza di un forte e vivace tessuto di associazioni volontarie.

Alexis de Tocqueville, analizzando a metà dell'Ottocento le origini della democrazia nordamericana, ne individuava il tratto più significativo proprio nel ricchissimo tessuto associazionistico presente in quella realtà sociale. Contemporaneamente, però, questo pioniere della sociologia francese poneva in evidenza il ruolo di incubatrice che la democrazia repubblicana esercitava per la formazione di un così esteso sistema di libere associazioni. Per Tocqueville, *l'arte di associarsi* è una delle condizioni della civiltà moderna, ma lo sviluppo di tale civiltà è direttamente proporzionale alla capacità del sistema sociale di generare l'uguaglianza delle condizioni. Tocqueville afferma, in un celebre passo della *Democrazia in America*, che ad animare un'impresa socialmente rilevante in Francia c'è sempre lo Stato, in Inghilterra un lord e in America un'associazione. Ogni associazione, agendo come un *corpo intermedio* fra gli individui e lo Stato, costituisce così un antidoto al pericolo della degenerazione autoritaria del potere statale. La presenza di un esteso sistema associazionistico in alcuni Paesi ha non solo accelerato lo sviluppo dello Stato sociale, ma lo ha anche connotato in senso solidaristico. Ha contribuito a farne un sistema di diritti, anziché una mera esperienza di tipo assistenziale e paternalistico o uno strumento di pura supplenza rispetto alle carenze del sistema pubblico.

In presenza di una crescente differenziazione sociale e con il moltiplicarsi dei ruoli e delle appartenenze individuali, l'adesione ad un'associazione (e spesso a più associazioni) soddisfa anche domande di tipo *espressivo*, bisogni di identità che le tradizionali appartenenze religiose, ideologiche o comunitarie non sembrano più in grado di soddisfare con la stessa intensità di quanto avveniva nei sistemi sociali del passato.

Tutte le ricerche dedicate all'argomento e le analisi comparative condotte a scala internazionale confermano che la propensione dei cittadini ad associarsi tende ad aumentare in relazione a due variabili: il reddito pro capite e il livello d'istruzione<sup>15</sup>. In una rappresentazione macro, tale da inglobare tutti gli elementi portanti di un sistema sociale, è possibile individuare alcune ricorrenze significative. L'associazionismo sembra essere correlato al grado di differenziazione sociale di una comunità, ma anche alla sua costituzione politica. Per una determinata realtà nazionale, l'ampiezza dei diritti e delle libertà civili rico-

nosciuti dalle leggi e tutelati dalle istituzioni pubbliche costituisce un potente predittore di un possibile sviluppo dell'associazionismo. Nel tempo non si è neppure modificato in maniera sostanziale quel profilo originario che lo configurava come un fenomeno più diffuso nei contesti urbani che non nelle aree rurali. La storia nazionale e vicende ricostruibili specificamente nei vari contesti aiutano a comprendere perché alcuni sistemi nazionali o subnazionali si rivelino più inclini di altri all'esperienza associazionistica. È appunto il caso degli Stati Uniti, dettagliatamente studiato ai suoi albori da Tocqueville come un fenomeno in cui la maturità di un'inedita società civile faceva da battistrada a un'altrettanto inedita costruzione politico-istituzionale. Non si comprenderebbe, tuttavia, l'ineguale radicamento organizzativo dell'associazionismo italiano sul territorio nazionale senza ricostruire la mappa degli antichi insediamenti del movimento cooperativo e addirittura delle mazziniane società operaie e delle prime società di mutuo soccorso. Del tutto simile è il caso di realtà come quella tedesca, dove l'imponente esperienza del credito cooperativo si sviluppò alla fine dell'Ottocento, quando emerse, cioè, la necessità di combattere la piaga dell'usura in ambiente rurale attraverso l'attivazione di reti di solidarietà mutualistica di contadini e artigiani.

La tradizionale differenza fra Paesi di cultura protestante e Paesi di cultura cattolica, con una maggiore inclinazione all'esperienza associazionistica da parte dei primi, si sta invece progressivamente ridimensionando. Proprio l'Italia costituisce un caso interessante per la massiccia espansione dell'associazionismo nell'arco degli ultimi tre decenni del Novecento, mentre gli USA rappresentano un esempio di progressiva contrazione del sistema associazionistico. Si tratta di dinamiche non lineari e che richiederebbero il ricorso a numerose variabili analitiche, ma la linea di tendenza evidenziata è fuori discussione.

Per tornare al cuore della domanda di associazione che fa riferimento allo sport, è necessario evidenziare alcuni tratti propriamente sociologici della propensione ad associarsi. Si sta insieme anche per evadere dall'anonimato, per esorcizzare la disintegrazione delle relazioni sociali primarie, per coltivare le proprie preferenze, per selezionare finalità e scegliere attori con cui istituire rapporti caldi, basati su interessi comuni e dinami-

che di affinità. Attraverso l'esperienza associativa si possono costruire identità e magari dar vita a legami significativi, tanto sul piano sociale quanto su quello esistenziale. La *modernità* di questa esperienza si basa su tratti che sociologi come Giddens, Bauman o Beck definiscono caratteristici della cultura tardo-industriale, a iniziare dall'affermazione di soggetti *autoriflessivi*. Dove la nozione di riflessività e autoriflessività designa attori in grado di operare scelte fra possibilità diverse, consapevoli del rischio sempre insito nella scelta e pronti ad assumersi le responsabilità che ne conseguono. Questi attori sono da individuare nei singoli soggetti che liberamente scelgono di associarsi, per esempio in una società sportiva, ma anche, estensivamente, in quegli *attori collettivi* rappresentati dalle organizzazioni-associazioni.

Ciascuno di noi può ricoprire, anche simultaneamente, ruoli sociali molteplici e differenziati. Uno stesso individuo può aderire a un numero teoricamente illimitato di associazioni, coltivando e valorizzando, attraverso di esse, i più svariati interessi in campo professionale e lavorativo, politico o sindacale, culturale o, per l'appunto, sportivo.

Quanti più individui, all'interno di una comunità, partecipano attivamente a esperienze associative, tanto più articolata e intensa risulterà la rete delle relazioni collettive che generano scambio, interazione e, in definitiva, *coesione sociale*.

Il concetto di coesione sociale, a sua volta, è stato elaborato in relazione a tre principali filoni di pensiero. Quello *utilitaristico*, derivato dalle scienze economiche e assunto in sociologia dalle teorie dello scambio, presuppone che la capacità degli individui di perseguire il proprio privato interesse, all'interno di società caratterizzate da elevata divisione del lavoro e da altrettanto elevata interdipendenza degli attori, costituisca il principale requisito per la coesione sociale. La tradizione *culturalistica*, soprattutto in quella versione del funzionalismo che collega Durkheim a Parsons, evidenzia la funzione di norme e valori condivisi. Una critica alla filosofia della coesione sociale viene, invece, dal filone *conflittualistico*, soprattutto nella variante ispirata a Marx, ma anche dalla sociologia di Weber. Questa linea di pensiero considera la coesione sociale come il prodotto di sistemi di potere e controllo storicamente identificabili e capaci di usare, in varie forme e misure, gli strumenti della

forza, del diritto, dell'economia, dell'ideologia e persino della spiritualità.

Le diverse visioni della coesione sociale non impediscono agli studiosi e, più in generale, a quanti si occupano professionalmente o istituzionalmente di politiche pubbliche e di integrazione sociale, di considerare l'associazionismo come una risorsa collettiva di tipo *strategico*. La capacità dei cittadini di aggregarsi per finalità socialmente utili è ritenuto un valore aggiunto per l'azione collettiva da tutte le legislazioni democratiche contemporanee. Vanno in questa direzione anche le tendenze legislative ispirate alla filosofia del nuovo welfare, come nel caso italiano della legge 383 dei primi anni Duemila sulla regolazione dell'associazionismo di *promozione sociale*.

Per un verso, il sistema nel suo insieme mira a soddisfare i bisogni comunicativi ed espressivi degli individui, esposti al rischio dell'atomizzazione, della paralisi emotiva e dell'*anomia*.

---

### IL RISCHIO ANOMIA

La nozione di anomia è associata, nelle scienze sociali, alle opere di Durkheim e di Merton. Per il primo l'anomia (dall'etimo greco che significa "assenza di leggi"), in quanto spaesamento individuale e perdita di punti di riferimento collettivi, insorge nel passaggio da società caratterizzate da scarsa divisione del lavoro e rette da principi di solidarietà *meccanica* a società caratterizzate da elevata divisione del lavoro e rette da principi di solidarietà *organica*. Spesso, secondo Durkheim, l'anomia si manifesta per effetto di un accelerato e disordinato mutamento del sistema produttivo. La presenza di una diffusa condizione di anomia, generando insicurezza e depressione in individui vulnerabili, spiegherebbe, fra l'altro, la crescita improvvisa dei tassi di suicidio in comunità esposte a rapide trasformazioni sociali, se queste non vengono accompagnate da efficaci strategie di adattamento culturale e normativo. Merton, invece, si occupa dell'anomia indagando il fenomeno della devianza. Per il sociologo americano, le strutture sociali e i valori culturali spingono gli individui alla conformità (o al *conformismo*). Nello stesso tempo, però, producono fratture e contraddizioni che sono fra le cause dirette della devianza. Così, per esempio, l'etica del lavoro, con i suoi corollari comportamentali, può entrare in contrasto con le concrete strategie messe in atto da individui e gruppi per conseguire il successo in società particolarmente competitive. Per Merton, insomma, l'anomia costituisce fondamentalmente l'esito inintenzionale di una contraddizione fra fini e mezzi. Essa, peraltro, non genera soltanto devianza. Nelle concrete situazioni storiche

produce un caleidoscopio di comportamenti di segno diverso, da parte tanto degli attori individuali quanto di quelli collettivi. Rientrano in questa casistica la spinta all'innovazione come la fuga dalle responsabilità (*retreatism*), la predisposizione al ritualismo come la ribellione.

---

Per un altro, ogni associazione rappresenta – come aveva intuito Tocqueville – una forma di mediazione necessaria fra individuo e società e fra comunità (intesa come rete delle relazioni informali) e istituzioni preposte al funzionamento organizzato del sistema sociale.

Uno dei cardini del costituzionalismo democratico, fondato sulla cultura dei diritti, è del resto rappresentato dalla tutela della libertà di associazione, concepita come una delle libertà inalienabili dell'individuo moderno. Una piena e consapevole partecipazione alla vita associazionistica costituisce anche un'esperienza di educazione civica che esalta risorse essenziali al funzionamento solidale di una società, come la propensione a cooperare, la fiducia e la pratica della reciprocità.

---

### QUALE COMUNITÀ

Il concetto di comunità ha una connotazione insieme descrittiva e normativa. Da un lato, indica un ambito territoriale in cui si producono relazioni sociali di vario tipo. Dall'altro, contiene una valenza culturale e ideologica, nel senso di un'appartenenza capace di ispirare comportamenti e dinamiche di identificazione simbolica. In questa seconda accezione, una comunità non è necessariamente connotata territorialmente e possiamo correttamente parlare, per esempio, di comunità degli artisti, dei pendolari, dei navigatori Internet o degli sportivi. La sociologia ottocentesca, anche per influenza della cultura tardo-romantica, ha contrapposto "Comunità" e "Società", o meglio, per usare le classiche definizioni di Ferdinand Tönnies, *Gemeinschaft* e *Gesellschaft*. Con il primo termine si intende un sistema di relazioni segnate dal calore emotivo, dalla condivisione di norme e valori e dalla persistenza temporale, entro un perimetro geograficamente circoscritto. Nella *Gemeinschaft* descritta da Tönnies, gli status sono prevalentemente ascritti, mentre nella *Gesellschaft* sono in gran parte acquisiti, frutto della competizione sociale generata dalla divisione del lavoro e del prevalere di un'etica meritocratica. Nella società le relazioni fra gli individui sono mutevoli, impersonali e contrattuali. La logica del calcolo razionale e delle convenienze prevale sull'affettività. I rapporti umani sono competitivi e spesso anonimi o addi-

rittura alienati. Per Tönnies, che scrive alla fine del XIX secolo, l'industrializzazione e l'urbanizzazione sono le dinamiche sociali responsabili del declino della *Gemeinschaft*. Le scienze sociali contemporanee hanno fortemente ridimensionato la rappresentazione nostalgica della comunità offerta dai suoi cultori tardo-romantici, trasferendo via via la nozione di comunità all'ambito metodologico della ricerca, come spazio socialmente integrato (da qui il fiorire degli studi di comunità o *ecologici*). A partire dalla fine degli anni Settanta, sociologi non sospettabili di utopie regressive, come Castells e Touraine, hanno fatto centro sulla nozione di *comunità* come luogo generatore di azione sociale e di resistenza collettiva ai processi di omologazione culturale. Per Worsley<sup>16</sup> la comunità può significare riduttivamente pura e semplice *località*, ma anche una rete di interazioni, che comprende dinamiche di conflitto, di cooperazione e di reciprocità. Oppure, in una terza accezione, può indicare un tipo specifico di relazioni collettive, dotate di una particolare qualità, come si desume dal linguaggio quotidiano quando questo fa ricorso ad espressioni del genere *spirito di comunità* o *sentimento comunitario*. La nozione di comunità, se riferita alle ultime due specificazioni descritte da Worsley, appare particolarmente rilevante nell'analisi del fenomeno sportivo.

### 3.5 Tipologie di associazioni

Un criterio per definire la natura sociale di un'associazione riguarda sicuramente le sue finalità dichiarate. Abbiamo già osservato, però, come le più recenti teorie dell'azione organizzativa, quando si tratti di designare cosa *sia* un'associazione, ritengano più utile analizzare di cosa concretamente essa si occupi, ovviamente in coerenza con gli interessi condivisi dai suoi membri. La funzione sociale dell'associazione, insomma, non va mai confusa con la sua ragione giuridica. Non basta, cioè, compulsarne statuto e regolamenti. Per un sociologo, le norme formali che la regolano, e la stessa definizione della ragione sociale di un'associazione, possono non corrispondere esattamente all'attività che essa realmente svolge. Spesso, infatti, dietro l'elencazione degli interessi associativi, non di rado estesa quanto generica, si nascondono interpretazioni e significati che, se portati in evidenza, aiutano a svelare l'identità sociologica dell'esperienza analizzata.

Un caso di scuola riguarda proprio il consistente segmento dell'associazionismo sportivo. Se si prendessero a riferimento i fini statutari delle organizzazioni volontarie italiane, una percentua-



le elevatissima risulterebbe comprendere lo sport fra le proprie finalità. Ciò ha indotto alcuni analisti, poco inclini a misurarsi con la verifica empirica delle informazioni, a stime assolutamente sproporzionate e sovradimensionate sulle grandezze statistico-demografiche del movimento sportivo italiano, emerso e sommerso. La realtà è diversa. Le associazioni che promuovono e/o organizzano la pratica sportiva come propria attività esclusiva o principale, costituiscono certamente la porzione più massiccia dell'intero universo associazionistico in Italia e nel resto dell'Europa occidentale. Ma in numero comparabile sono quelle che, non intendendo precludersi l'accesso a eventuali risorse o condizionare possibili sviluppi operativi, includono burocraticamente lo sport nell'elenco statutario delle proprie attività esercitabili. L'operazione è priva di costi, ma, come si è accennato, può generare una distorsione ottica del fenomeno, sovrastimandone la dimensione organizzativa. È questa la ragione per cui, nelle indagini più metodologicamente corrette, si chiede ai responsabili di un'associazione di indicare la/le finalità principale/i che l'organizzazione concretamente persegue.

Si deve poi prestare attenzione a un'ulteriore variabile, costituita dalle *subculture* rappresentate.

---

### **CULTURE, SUBCULTURE, CONTROCULTURE**

Secondo una vecchia definizione, una subcultura sta alla più ampia cultura sociale di riferimento come un dialetto sta a una lingua nazionale. La definizione, pur efficace, si presta però a numerosi distinguo. Ai nostri fini interessa sottolineare come ogni subcultura – espressione che nelle scienze sociali designa la cultura di un gruppo particolare e non possiede alcuna intenzione dispregiativa – sia costituita da valori, norme, simboli, linguaggi e significati condivisi. Nelle associazioni giovanili, come in quelle sportive, nei gruppi militari, nelle organizzazioni molto ideologizzate, i tratti subculturali sono in genere marcati. Lo testimoniano la presenza di codici comunicativi speciali, l'ostentazione di simboli di appartenenza e il ricorso a linguaggi gergali. Ogni associazione possiede, e in qualche modo tende a preservare e a sviluppare nel tempo, la propria subcultura. Essa opera come strumento di coesione all'interno del gruppo e di distinzione nei confronti della più ampia società, potenzia l'identità dei membri e ne favorisce il reciproco riconoscimento.

Se la subcultura di un gruppo si pone in opposizione alla cultura dominante, perseguendo obiettivi incompatibili con le regole e l'e-

quilibrio del sistema sociale, e se gli interessi perseguiti dall'associazione entrano in conflitto con il sistema sociale, si deve parlare più propriamente di *controcultura*. È principalmente il caso delle organizzazioni devianti, come le reti della malavita e la mafia, o dei movimenti terroristici. Anche gruppi di pressione e lobby di tipo illegale o clandestino, o movimenti di azione collettiva ispirati a una radicale contestazione dell'ordine sociale, sono stati inclusi in questa tipologia.

Bisogna aggiungere, tuttavia, che le scienze sociali contemporanee stanno sviluppando una rivisitazione critica della nozione stessa di cultura e delle sue derivazioni concettuali. È venuta meno, in particolare, la convinzione che determinati gruppi sociali posseggano visioni del mondo, stili di vita e modelli comportamentali tendenzialmente omogenei. Le dinamiche della globalizzazione, per esempio, hanno reso inservibile il riferimento alle culture nazionali, con il loro corollario di identità, stereotipi e pregiudizi. I processi migratori, le contaminazioni di gusti, l'avvento delle tecnologie telematiche, la crescita della mobilità territoriale e delle sensibilità orientate all'individualizzazione, minacciano seriamente la sopravvivenza della nozione di cultura sociale *tout court*. È quello che sostiene, fra gli altri, Zygmunt Bauman descrivendo quella che chiama modernità *liquida*, subentrata alla vera o presunta *solidità* e omogeneità della cultura dell'industrialismo novecentesco.

---

Le associazioni sportive, alla stregua di tutte le altre tipologie di associazioni, possono partecipare di varie subculture sociali o di particolari identità politiche, religiose e territoriali. Ma possono anche attribuire rilevanza a peculiari forme culturali, legate ad una o più discipline praticate o addirittura alle modalità tecniche della pratica.

Ogni fenomeno associativo, del resto, si caratterizza allo stesso tempo per gli interessi che tutela e per le identità che esprime. Conseguentemente, uno dei criteri che possono essere adottati per differenziare fra loro vari tipi di associazione consiste nell'individuare, nell'insieme teoricamente anche molto ampio di interessi e identità che caratterizza la singola associazione, quale sia la sua *dominante*.

Per esempio, in un sistema sportivo – e quindi nel tessuto organizzativo che lo compone – possono combinarsi interessi commerciali, ragioni politiche e motivazioni legate alla produzione o alla conferma di un'identità.

Quando in Italia, agli inizi del Novecento, viene creato il Giro d'Italia, è chiaramente rinvenibile una ragione commerciale,

legata all'allora fiorente industria ciclistica. Ma è altrettanto visibile una ragione politico-simbolica, espressa dalla stessa "Gazzetta dello sport", quotidiano promotore dell'evento. Nel giorno della partenza del primo Giro d'Italia, il suo direttore individua chiaramente la missione dell'evento nell'intenzione di contribuire a "trasformare un territorio in una patria". Non c'è nemmeno dubbio, però, che un'altra possibile dominante è costituita dalla pura e semplice passione per il ciclismo, dall'identità *subculturale* coltivata dai suoi appassionati, atleti, tifosi, semplici ciclisti amatoriali.

È plausibile sostenere che, di volta in volta, si affermeranno dominanti diverse e che, comunque, operano nell'evento sportivo, e nelle forme associazionistiche che vi presiedono (in questo caso, le società ciclistiche), *razionalità multiple* e *motivazioni composite*. A questo mix di esperienze e motivazioni concorrono logiche organizzative, strategie socio-politiche e dinamiche dell'immaginario.

Analizzare il caso della casa automobilistica Ferrari consentirebbe di individuare l'azione di altre razionalità fra loro connesse, come quella imprenditoriale e pubblicitaria, quella simbolico-dinastica, quella campionistico-mediatica. La dominante può mutare, perché nel tempo si modificano le variabili strategiche fondamentali. Lo stesso evento, operando in un contesto trasformato, modifica i propri significati.

Un altro criterio riguarda scopi e relazioni con l'ambiente sociale esterno. Esistono associazioni che si pongono come strumenti di tutela e potenziamento degli interessi dei loro soli associati e altre che si propongono di perseguire finalità *universalistiche*, a favore tendenzialmente di tutti e senza discriminazioni di sorta.

Esempi classici di associazioni a valenza universalistica, perché concepite a tutela di *beni comuni*, sono le associazioni ambientaliste, quelle assistenziali operanti all'interno del sistema dell'azione volontaria, il movimento cooperativo, le associazioni umanitarie e le cosiddette organizzazioni non governative impegnate in campagne e programmi di solidarietà internazionale. Non mancano, peraltro, esempi di associazioni nate con obiettivi particolaristici e successivamente trasformatesi in movimenti caratterizzati da finalità dichiaratamente universalistiche. Così come sono documentabili casi di segno opposto.

Un circolo sportivo di élite che sviluppi un'attività riservata ai propri aderenti, per esempio un club di golf esclusivo che gestisca un *green* e strutture sociali orientate a programmi di tipo distintivo, costituisce il caso limite di un'associazione sportiva di tipo particolaristico. Un'associazione di sport per tutti che promuova campagne per l'educazione attraverso lo sport, per l'avviamento alla pratica e l'animazione sociale attraverso le attività fisico-motorie, costituisce una polarità identitaria opposta. Questa distinzione descrive dei tipi ideali estremi. Nella maggior parte dei casi le società sportive si collocano lungo un *continuum* in cui tutela di interessi propri dei soci, difesa di un'identità subculturale e spirito di proselitismo sono presenti in combinazioni diverse.

---

### “FARE CITTADINANZA” ATTRAVERSO LO SPORT

Sul piano legale e amministrativo, ben il 98,4% delle società sportive italiane, secondo l'ISTAT<sup>17</sup> opta per l'inquadramento giuridico dell'associazione, in larga prevalenza nella forma di *associazione non riconosciuta*. Circa la metà di queste associazioni, però, non svolge un'attività regolare e continuativa, tipo organizzazione di campionati, attività programmata di avviamento allo sport, ecc., bensì solo saltuaria o limitata ad alcuni mesi dell'anno.

Anche sul terreno dell'identificazione della missione associativa, lo sport rappresenta situazioni molto variegata. Promuovendo attività e opportunità destinate a soci aderenti, praticanti attività tecniche a indirizzo competitivo o non competitivo, le società sportive parrebbero appartenere alla tipologia dell'associazionismo *di utenza* più che a quello di promozione sociale. È anche vero, però, che il tratto distintivo dell'offerta sportiva non professionistica e non commerciale consiste nello sviluppo di attività di interesse collettivo. Lo sport non può che rappresentare soci in attività o promotori di attività. Il suo profilo universalistico consiste, dunque, nello sviluppare attenzione sociale a un bene comune denso di meritorie implicazioni collettive. Sul piano sanitario, l'attività sportiva è considerata la più efficace strategia di prevenzione. Il contenuto educativo delle pratiche è riconosciuto da tutti i sistemi pedagogici. La valenza di integrazione sociale, dilatata dal carattere inclusivo di attività che non comportano discriminazioni fondate sul livello culturale o la padronanza linguistica, come nel caso esemplare dello sport per e con gli immigrati, è da decenni incentivata dalle politiche pubbliche dei Paesi più evoluti. Il carattere relazionale e socializzante dello sport è inscindibile dalla sua stessa sperimentazione operativa. Sempre più numerose sono le esperienze di ricorso allo sport come complessiva strategia di inclusione nelle aree di emargina-

zione, fra i detenuti, i minori a rischio, i disabili, gli anziani.

Lo sport costituisce, insomma, un *bene meritorio*, con proprie peculiari caratteristiche che non inficiano la legittimità della sua appartenenza al sistema solidaristico del nonprofit. O meglio, di quella parte dell'associazionismo sportivo che non opera in regime lucrativo, come invece i club calcistici professionistici, o con logiche di azione esclusive, come nel caso di alcune specialità distintive che appartengono alla tipologia dell'associazionismo di élite, a prevalente funzione di *status symbol*. È proprio delle organizzazioni sportive, del resto, estendere i benefici della loro azione ben oltre l'interesse dei propri soci, anche per incentivare il reclutamento e la diffusione delle specialità o delle attività non competitive. Proprio lo sport rappresenta un avamposto di quella filosofia della *cittadinanza attiva* che tende a ridisegnare la geografia dei diritti collettivi, includendovi i diritti orientati alla qualità della vita.

Nel maggio 1998, il Ministero delle Finanze, chiamato a pronunciarsi in merito a una controversia relativa all'applicazione dei benefici previsti dalla legge 460/97 sulle Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus), in assenza di una legislazione di settore (la 383 sarà promulgata tre anni dopo), ha precisato testualmente:

“Si possono ritenere associazioni di promozione sociale quelle associazioni che promuovono la solidarietà e il volontariato nonché l'aggregazione sociale attraverso lo svolgimento di attività culturali o sportive *al fine di innalzare la qualità della vita*”.

---

Il rapporto con l'ambiente esterno, sia quello *generico*, rappresentato dal sistema sociale territoriale e dalle istituzioni con cui la società interagisce, sia quello *specifico*, costituito, nel nostro esempio, dalla rete delle società sportive di settore, è essenziale per la sopravvivenza nel tempo dell'associazione. Le associazioni possono presentare una struttura dell'autorità più o meno gerarchica (piramidale) e più o meno formalizzata. I leader potranno essere espressione di procedure elettorali formali o semplicemente del loro carisma personale o di capacità operative informalmente esercitate. Si possono avere associazioni regolamentate da norme giuridiche e associazioni basate solo sulla fiducia reciproca.

Nemmeno può dirsi uniforme il modo di accedere ad un'associazione. In alcuni casi si procede per forme di cooptazione, in altre sulla base di una semplice richiesta di adesione, che talvolta può essere sottoposta all'approvazione dei soci o dei dirigenti. Spesso l'adesione individuale ad una società è, però, del

tutto informale e si basa su dinamiche spontanee o semispontanee di reclutamento per affinità e interessi condivisi. Quando parliamo di *condizioni* o di *stati* associativi, intendiamo dunque un insieme di relazioni. Esse, in un determinato momento storico, e tenendo conto di tutte le contingenze elencate, forniscono una rappresentazione relativamente coerente del sistema organizzativo.

<sup>1</sup> Hachen Jr., 2001.

<sup>2</sup> Le Bon, 1895.

<sup>3</sup> Blumer, 1939.

<sup>4</sup> Smelser, 1962.

<sup>5</sup> Melucci, 1982.

<sup>6</sup> Giorgi Troletti, Imeroni, 2004.

<sup>7</sup> Ferrante, Zan, 1994.

<sup>8</sup> Guttman, 1978.

<sup>9</sup> Missaglia, 1998.

<sup>10</sup> Goffman, 1961.

<sup>11</sup> ISTAT, 2001; 2004; Barbetta, Cima, Zamaro (a cura di), 2003; Zamaro, 2004.

<sup>12</sup> Porro, 1995.

<sup>13</sup> Turnaturi, 1997.

<sup>14</sup> Mosse, 1974.

<sup>15</sup> Bagnasco, Barbagli, Cavalli, 2004.

<sup>16</sup> Worsley, 1987.

<sup>17</sup> ISTAT, 2001.

## CAPITOLO 4

# SPORT E ATTORI COLLETTIVI.

## LE ISTITUZIONI E LE RETI

### 4.1 Le istituzioni

Nel linguaggio quotidiano, per istituzione si intende un'organizzazione di tipo portante, titolare di qualche forma significativa di autorità. Sono istituzioni, per antonomasia, le sedi della rappresentanza politica o le chiese. In un altro significato corrente, si definiscono istituzioni i luoghi di ricovero e trattamento con caratteristiche di separatezza rispetto alla più vasta società, come un ospedale psichiatrico o un carcere. Come si è già accennato, però, in questo secondo caso gli esempi rinviano non tanto al concetto di istituzione, quanto a quello, più circoscritto, di istituzione totale. Esso descrive un sistema di vincoli e di controlli che tende a permeare la totalità della sfera esistenziale dei soggetti che vi partecipano. Soggetti che possiamo definire attori istituzionalizzati, in quanto sottoposti a un regime, più o meno coercitivo, che fa capo ad un'istituzione.

Per gli studiosi di diritto, le istituzioni costituiscono degli insiemi sociali legittimati che possono disciplinare i comportamenti dei singoli titolari di un ruolo (per esempio, il Ministero dell'Istruzione deve garantire i diritti e i doveri degli insegnanti). Le istituzioni presiedono anche alla vita organizzativa degli appartenenti ad una comunità caratterizzata da norme specifiche di tipo formale, come nel caso di un esercito e dei militari che ne dipendono. Anche persone che non appartengono direttamente a determinate istituzioni, ma che con esse interagiscono, devono conformare i propri comportamenti alle regole definite dall'istituzione: un sacerdote non può dir messa in un ospedale se non è autorizzato dall'autorità sanitaria, ma può chiedere che un agente di polizia non assista armato a una funzione religiosa. Per portare un altro esempio, l'istituzione giudiziaria di un Paese prescrive le condotte e i doveri dei magistrati. Regola e sanziona, tuttavia, anche gli atti compiuti nel



territorio di sua giurisdizione non solo da parte dei cittadini appartenenti alla comunità nazionale, ma anche di altri soggetti che ne siano ospiti, come i turisti o i lavoratori immigrati.

Per conservare la propria legittimità, un'istituzione non può prescindere dalle trasformazioni dell'ambiente economico e sociale in cui opera. Essa deve interagire costantemente con interessi contrastanti, ma anche con le credenze etiche, culturali e religiose, con i modelli comportamentali diffusi e le opinioni politiche. Tutti i concetti guida della sociologia intervengono nella definizione di un'istituzione. Un sociologo che si è attivamente occupato di organizzazioni e di istituzioni, Selznick<sup>1</sup>, ha sottolineato con forza, già alla fine degli anni Cinquanta, come sia essenziale per definire un'istituzione la sua capacità di recepire e metabolizzare i valori della società. Pochi anni più tardi, anche Jacques Ellul<sup>2</sup> ha inteso dilatare i confini concettuali delle istituzioni definendole "tutto ciò che è organizzato volontariamente in una data società". Questa definizione tende ad assimilare le nozioni di istituzione e di organizzazione e rischia, perciò, di vanificare ogni tentativo di differenziare i due concetti. È invece importante sottolineare il vero elemento di differenza. Esso consiste nella presenza di una struttura formale di norme e di regole, nella fattispecie di un apparato giuridico. Tale apparato dovrebbe garantire sia l'osservanza delle finalità per le quali l'istituzione è creata, sia la sua persistenza nel tempo e l'autorevolezza che le deriva dalla capacità di interpretare valori e bisogni sociali.

Ogni istituzione è dunque il prodotto di processi storici più o meno lunghi. Essa individua il proprio mercato simbolico negli individui e nei gruppi che necessitano dei suoi poteri normativi per svolgere le proprie attività. Dovrà possedere, inoltre, una struttura capace di soddisfare le diverse domande sociali che le si indirizzano, ma anche di adattarsi a nuove esigenze attraverso dinamiche di innovazione organizzativa. Per la scienza politica, in modo particolare, un'istituzione può definirsi tale solo se ha carattere tendenzialmente permanente, se è impregnata di una missione riconosciuta, *l'infusion with values* descritta da Selznick, e se dà origine a un sistema in cui poteri e consenso trovano un punto di equilibrio relativamente stabile. L'esistenza di un apparato, di un codice di regole e di procedure e di una struttura di responsabilità, sono i mezzi indispensabili al perse-

guimento dei fini ad essa assegnati. Questi aspetti denotano la natura peculiare di un'istituzione, ciò che la distingue rispetto a tutte le altre possibili forme organizzative.

Per il sociologo, un'istituzione costituisce perciò un insieme stabile e riconosciuto di valori, norme, status, ruoli e gruppi, che si sviluppa in relazione ad alcuni bisogni fondamentali della società. In quanto tale, un'istituzione è sempre un fenomeno complesso, mai riducibile alla pura sommatoria delle parti che lo compongono.

Un esempio di istituzione sociale portante è la famiglia. Esempio particolarmente significativo, perché si colloca al crocevia fra la sfera informale e privata, dominata dagli affetti e dal desiderio di soddisfare bisogni espressivi, e quel sistema di regole e di procedure che ne fa un segmento fortemente regolato del sistema sociale. Sono istituzioni fornite di poteri regolativi, come lo Stato e la Chiesa (per i credenti), che regolano il matrimonio e l'istituto familiare. Dal vincolo coniugale derivano diritti e doveri, norme e obbligazioni.

Questa istituzione sociale esprime numerosi valori, come la coesività, la solidarietà, l'affettività disinteressata. Alcuni di questi valori si sono dimostrati molto persistenti nel tempo, altri sono stati via via modificati e variamente regolati nelle sedi giuridiche, come è accaduto per la questione dell'indissolubilità del matrimonio e per l'introduzione del divorzio nelle legislazioni statali di moltissimi Paesi.

In quanto istituzione, la famiglia genera aspettative di comportamento che si configurano come norme informali, ma non per questo meno vincolanti. È nel suo ambiente che il bambino impara a dividere i giocattoli con cugini e fratelli, a obbedire ai genitori, a non appropriarsi delle cose altrui senza domandarle. Nella famiglia operano insieme ruoli e status. Da una parte, si è genitori, figli, fratelli e cugini. Dall'altra, si *esercita* un'autorità di status, come quella della patria potestà o dei fratelli maggiori. Questa autorità è però molto condizionata dal sistema sociale e dai suoi valori di riferimento. La famiglia come unità collettiva comprende vari gruppi: fratelli, coppie coniugali, parentela estesa, nonni.

I bisogni sociali fondamentali che la famiglia soddisfa consistono di compiti importanti, dall'allevamento dei bambini alla trasmissione delle norme sociali di base, dallo scambio affettivo e

sessuale al sostegno emotivo e all'assistenza materiale ai membri del gruppo.

L'esigenza di soddisfare questo insieme di bisogni, valori, norme, ruoli e attribuzioni di status, rende la famiglia un fenomeno molto complesso. Quasi ovunque esso è stato interessato, nel tempo, da significative trasformazioni. Una famiglia, insomma, rappresenta molto di più di una pura relazione di sangue o di un sistema di preservazione e trasmissione di regole sociali. Proprio in quanto istituzione, è importante evidenziare il significato che l'esperienza familiare ha per i membri del gruppo nella loro vita quotidiana. Esso trascende qualsiasi logica di divisione del lavoro e di funzionale ripartizione di compiti e funzioni, facendo dell'istituzione famiglia, anche nelle sue declinazioni meno tradizionali e formalizzate, un ricco sistema di significati.

Altri esempi di istituzione che possono essere richiamati sono:

- la religione formale organizzata;
- lo sport professionistico e di alta prestazione in genere;
- il sistema dei mezzi di comunicazione di massa;
- il sistema educativo;
- lo Stato nazione, che rappresenta una sorta di contenitore di molte altre istituzioni preposte alla regolazione di singoli settori della vita sociale;
- le forze armate;
- la magistratura.

Il tema delle istituzioni riveste una straordinaria importanza già nella fase di costruzione dei fondamenti della sociologia. Per Durkheim, anzi, la sociologia si può addirittura definire come la *scienza delle istituzioni*<sup>3</sup>, perché si occupa di una realtà socialmente costruita.

## 4.2 Il sistema dello sport

Lo sport rappresenta uno dei fenomeni sociali più estesi e meno compresi del nostro tempo. Per un apparente paradosso, che ha tuttavia ragioni molteplici<sup>4</sup>, esso ha costituito a lungo per le scienze sociali, specie per quelle italiane, una sorta di oggetto misterioso.

Il nesso forte che lega lo sviluppo di una cultura e di una pratica dello sport con la produzione di senso di una società comincia, però, ad affermarsi persino nei manuali di sociologia. Ha scritto per esempio Ian Robertson<sup>5</sup> in uno dei più diffusi manuali di sociologia prodotti in lingua inglese:

Molti dei principi riguardanti la struttura sociale – in relazione a status, ruoli, gruppi e istituzioni – possono essere illustrati prendendo come esempio lo sport, che possiamo definire come un'attività fisica competitiva che si svolge secondo regole stabilite. Come le altre istituzioni, anche lo sport costituisce per certi aspetti un microcosmo rispetto all'intera società. Se riusciamo a comprendere gli aspetti cruciali dello sport – i tipi di sport popolari, i gruppi sociali che vi partecipano, gli status e i ruoli che prevede, la distribuzione del potere e della ricchezza nell'ambito dell'istituzione, i valori che lo sport incarna – impareremo molte cose sulla società del nostro paese in generale<sup>6</sup>.

In questo passo Robertson associa strettamente lo sport al concetto di istituzione, inteso appunto come l'insieme stabile e riconosciuto di valori, norme, status, ruoli e gruppi che si sviluppa in relazione ad alcuni bisogni fondamentali della società. Fenomeno complesso, non riducibile alla sommatoria delle sue parti e che esige, però, un'analisi dei bisogni da cui prende le mosse.

---

### LO SPORT È UN BISOGNO SOCIALE?

L'analisi dei bisogni che lo sport ritiene di soddisfare, o che ci si aspetta possa soddisfare, può fare da filo conduttore per riflessioni più ambiziose. Basti ricordare, a grandi linee, alcuni fra i principali contributi alla fondazione di una teoria sociale del fenomeno sportivo. Psicologi come Maslow, con la sua ricerca sulle motivazioni secondarie e sull'emergere di una cultura postmaterialistica, e filosofi come la Heller, attenta ai *bisogni radicali* di liberazione attraverso la riappropriazione del corpo, hanno indicato alcune direttrici di analisi. Pensatori outsider, come Lasch, descrivendo agli inizi degli anni Ottanta la nascente cultura del narcisismo, hanno individuato alcuni bisogni dell'attore in società che rimandano al successo dello sport come esperienza esistenziale.

Meno articolata è stata la riflessione propriamente sociologica, anche se disponiamo di stimoli suggestivi, disseminati da autori classici, come Veblen, già nel 1899. Nella sua *Teoria della classe agiata*<sup>7</sup>, lo sport si associa alla sopravvivenza, in forme rivisitate,

dei tradizionali *loisir* aristocratici, al ridestarsi dell'arcaico *istinto predatorio* nelle classi abbienti (*leisure class*) e ai rituali dello *sciupio vistoso*. Durkheim<sup>8</sup>, con *Le forme elementari della vita religiosa*, introduce le categorie di mito e rito nelle popolazioni aborigene, nonché la distinzione fra pratiche *congiuntive* e *disgiuntive*, che riguardano da vicino l'analisi socio-antropologica dello sport. Più sistematica, anche se meno brillante, è l'opera del tedesco Heinz Risse, *Sociologia dello sport*<sup>9</sup>. Importanti anche i contributi di José Ortega y Gasset<sup>10</sup>, con *L'origine sportiva dello Stato* e di storici sociali come Huizinga<sup>11</sup>, il cui *Homo ludens*, esplora il legame fra sport moderno e bisogno ludico. Capitale anche il contributo di uno studioso eclettico come Roger Caillois, con il suo *I giochi e gli uomini. La maschera e la vertigine*<sup>12</sup>.

Altri ancora si sono occupati fuggevolmente della tematica sportiva per le sue implicazioni di costume o nell'ottica dei consumi culturali di massa. Si possono ricordare, fra gli altri, Riesmann, Fromm, Wright Mills, Bourdieu e Morin. Bisogna però aspettare gli anni Ottanta – con la Scuola configurazionale e le opere di Elias e Dunning – per una riflessione sistematica sulle forme sociali dello sport contemporaneo e il mutamento delle istituzioni.

Nell'analisi del fenomeno sportivo e della sua definizione sociale si sono fatte strada alcune rappresentazioni analitiche sulle quali è opportuno concentrarsi.

1. Il bisogno sociale primario, in cui matura una domanda di attività fisico-competitiva regolata, è legato alla *funzione sociale del gioco* e, attraverso il gioco, sviluppa dinamiche di socializzazione che fanno trasparire valori culturali, stili di vita, gerarchie sociali, criteri di assegnazione dei ruoli e degli status.
2. Ogni società umana ha prodotto una propria *idea di attività fisico-motoria*, di carattere ludico, rituale, ecc., senza che questa si rappresentasse necessariamente come sport. È il caso delle pratiche venatorie e delle feste nelle società di caccia e raccolta, delle arcaiche pratiche religiose non competitive, dell'agonismo greco nei suoi legami con il dramma, della spettacolarizzazione della violenza nei giochi del circo romani, delle disfide fra campioni nel torneo medievale, dei *folk games*. In senso proprio, però, di sport – o *sports*, come preferiscono gli studiosi anglosassoni, a sottolineare la pluralità delle pratiche e dei modelli culturali che caratterizza il

fenomeno – possiamo parlare solo con la modernità industriale. È l'epoca in cui lo sport si afferma come una delle *grandi narrazioni* della contemporaneità, ma anche come un sistema strutturato di regole e di simboli propri della modernità. Efficientismo, competizione, prestazione misurabile, classifica, creazione di reti di attenzione dilatate dai grandi media, disincanto, ecc. In questo senso si configura davvero come un'istituzione, che con il tempo è divenuta anche il veicolo di una domanda di cittadinanza sociale e di inclusione. Ciò mentre l'espansione progressiva del numero dei praticanti metteva in crisi le rappresentazioni tradizionali e ne modificava gli stessi apparati interpretativi. Anche il gesto agonistico è rivelatore, come intuisce Veblen: antiche pratiche di guerra o di sopravvivenza vengono simulate attraverso lo sport quando sono cessati i bisogni originari che le avevano ispirate. La corsa e i lanci si trasformano in sport quando le abilità del correre e del lanciare non sono più immediatamente associabili alle necessità della caccia. La scherma acquista un profilo agonistico quando le armi bianche non hanno più un importante impiego militare, scalzate dalle armi da fuoco. Gli esempi potrebbero continuare, ma è essenziale comprendere come lo sport rifletta e interpreti sempre dinamiche sociali più vaste. Sino a porsi, soprattutto con i moderni giochi di squadra, come una rappresentazione allegorica che miniaturizza e stilizza il conflitto sociale.

3. È possibile usare lo sport come uno strumento privilegiato di *analisi del mutamento sociale*, adottando categorie idealtipiche. Per farlo occorre preliminarmente individuare la specifica configurazione sociale del fenomeno, applicando le intuizioni di Mead sulla relazione fra *play* e *game*. Anche in questo caso, a quel che pare, l'ontogenesi ricapitola la filogenesi, le metamorfosi delle esperienze individuali richiamano le grandi traiettorie storiche: nel *play* si assumono spontaneamente ruoli imitati, i giochi organizzati introducono alla vita e producono interiorizzazione di regole.

Il profilo dello sport come fenomeno sociale può così essere isolato in rapporto alla categoria matrice di gioco. Esso, però, disegna diverse configurazioni. Come nel caso della danza, il gesto sportivo allude alla cultura di riferimento, riproducendo

e mimando le cosiddette *icone* dell'ordine sociale. La danza si trasforma nei secoli da manifestazione rituale e comunitaria a pratica individuale o di coppia perché muta il suo significato e si affermano modelli comportamentali e regole del gioco sociale inediti. La danza, come lo sport, possono rappresentare oggetti di straordinario interesse sociologico perché non è possibile fornirne una rappresentazione statica, ridurli a *stato*. La critica della riduzione a stato (*Zustandreduktion*) dei costrutti sociali è il punto di partenza della sociologia configurazionale di Norbert Elias, che fra gli anni Settanta e Ottanta ha utilizzato lo sport come sensore della civilizzazione occidentale. Il nesso fra evoluzione dello sport e mutamento sociale è suggestivamente indagato, nello stesso arco di tempo, dalla ricerca di Allen Guttmann<sup>13</sup>.

### DAL RITUALE AL RECORD IN SETTE TAPPE

Per Guttmann è possibile descrivere l'itinerario che conduce dalle pratiche agonistiche dell'antichità allo sport contemporaneo osservando sette processi chiave. Essi non illustrano soltanto le trasformazioni intervenute progressivamente, ma anche le connessioni fra più generale mutamento storico-sociale e cambiamenti propri del sistema sportivo.

- *Secolarizzazione*. La religione non è più un'esperienza onnipervasiva, tende a identificarsi con un'istituzione sociale, anch'essa con competenze relativamente specializzate e con interlocutori sociali che non coincidono più necessariamente con l'intera comunità. Si allenta anche l'originario tabù della competizione: i riti religiosi sono tendenzialmente *congiuntivi* anche quando assumono forme para-agonistiche (ceri di Gubbio, statua di S. Rosa a Viterbo).
- *Specializzazione*. Gli sport sono altamente specializzati, esprimono emblematicamente criteri di impiego e valorizzazione delle funzioni individuali e specifiche. Se esistono tante specialità è perché l'uomo è biologicamente poco specializzato e in grado di competere nei modi più fantasiosi. Le discipline sportive, così differenziate, ma tutte rigorosamente codificate, evocano la divisione del lavoro nelle società di tipo fordista.
- *Razionalizzazione*. Consiste nello sviluppo di procedure astratte, precise, esattamente calcolate. Un esempio è rappresentato dal passaggio dai *folk games* ai moderni giochi di squadra, intesi come recupero, regolazione e disciplinamen-



to dei bisogni espressivi in una transizione epocale, come mostrato dalle ricerche di Elias o di Foucault.

- *Burocratizzazione*. Consente di costruire un sistema dotato di poteri di arbitrato, attraverso l'elaborazione di norme codificate che rendono possibile la competizione. Ciò implica la produzione di competenze specializzate e distinte, come nelle figure del giudice, dell'arbitro, del tecnico o negli esempi organizzativi della federazione agonistica, della commissione disciplinare, ecc.
- *Eguaglianza*. Portato della modernità, il principio di eguaglianza può riferirsi tanto alle opportunità quanto al diritto di accesso. Le società classiche o le civiltà di casta non avrebbero consentito la competizione fra diversi. Le Olimpiadi greche erano prove riservate alle aristocrazie delle città stato. Anche l'eguaglianza di fronte alle regole non è scontata. Basti pensare alla drammatica questione del doping, ma anche ad un'infinità di pratiche non etiche che allo sport si associano. Il *fair play* è un tipico prodotto della modernità vittoriana, che le istituzioni sportive contemporanee, in non pochi casi, tendono a vivere con insofferenza o a considerare una pura enunciazione retorica di valori anacronistici.
- *Quantificazione*. È la definizione di un criterio che si propone come oggettivo e che appartiene al modello industrialistico e produttivistico, ignoto agli antichi (non esiste misurazione della performance nello sport olimpico dell'antichità classica) e che trova espressione compiuta nella filosofia del record.
- *Record*. Rompe l'unità drammaturgica dell'evento in rapporto all'unità aristotelica di luogo, di tempo e di azione: si può competere con altri atleti distanti nel tempo e nello spazio e persino con se stessi. Per Guttmann evoca una forma moderna di immortalità.

---

L'approccio di Robertson induce a concentrarsi sullo *sport come istituzione*, piuttosto che sulle *istituzioni sportive* strettamente intese. Nella sintesi che è stata proposta, va prestata particolare attenzione ai caratteri della *specializzazione* e della *razionalizzazione*, che Guttmann elabora a proposito dello sport moderno utilizzando la strumentazione teorica di Weber. Lo sport è davvero un'istituzione, ma non lo si comprende ignorando la dimensione della cultura sociale di riferimento, o meglio delle domande espressive e strumentali che ad esso si indirizzano. Per questo è del tutto corretto e legittimo parlare di *istituzioni sportive*. Esse devono, come si è prima ricordato, adattarsi alle trasformazioni sociali e culturali dell'ambiente. In

coerenza con le teorie organizzative contemporanee, però, è opportuno non dimenticare che un'organizzazione, e ancor più un'istituzione, sono tali in quanto non solo riflettono, intercettano e metabolizzano gli input provenienti dall'ambiente, ma perché operano per *trasformare* l'ambiente stesso. Costituiscono, così, a pieno titolo degli *attori sportivi*.

Le trasformazioni della cultura dello sport contemporaneo, del resto, sono continue. A uno sport di prestazione assoluta, a un gioco spettacolare che sollecita appartenenze, identità, mobilitazioni emozionali si affianca l'universo dello sport per tutti con la sua capacità di captare nuove sensibilità e nuovi umori culturali, dallo sport ambientalistico alle pratiche californiane, basate sulle energie dolci; dal free climbing all'equitazione di campagna. È un tema del tutto coerente con il modello weberiano dell'azione sociale, ma che rimanda anche a Durkheim, quando definisce la sociologia *scienza delle istituzioni* perché si occupa di una realtà socialmente costruita. Lo sport, che abbiamo definito in apertura come sistema di regole e di significati – fenomeno insieme competitivo, espressivo, spettacolare e strumentale –, ne costituisce un esempio perfetto.

Le organizzazioni sportive possono, perciò, *evolvere* o, se si preferisce evitare una rappresentazione meccanicistica dei fenomeni sociali, *trasformarsi* in istituzioni sportive. Tali istituzioni possiedono tutti i tratti caratterizzanti le istituzioni in genere. In esse, cioè, il carattere prescrittivo e normativo, la capacità di determinare comportamenti attraverso l'elaborazione di regole e sanzioni, appare dominante come funzione, mentre è imprescindibile l'assunzione di una serie di valori.

In tal modo, per esempio, la cultura dell'amatorialità olimpica è stata per quasi un secolo l'ideologia ufficiale del CIO e dei comitati olimpici nazionali. Questo profilo ideologico è entrato in crisi con l'affermazione planetaria dello sport come spettacolo televisivo e la commercializzazione dello sport di prestazione assoluta. L'istituzione, però, ha avuto bisogno di decenni per modificare la propria costituzione regolamentare, ammettendo ai giochi olimpici atleti professionisti, dopo aver accolto le donne e fatto cadere il veto posto alla partecipazione dei concorrenti sotto le insegne degli Stati nazionali.

Concepite come vere e proprie forme istituzionali, le organizzazioni sportive possono essere studiate sotto diversi profili.

Uno di questi rinvia, evidentemente, alla *struttura funzionale*. Quale sia il profilo economico, tecnico e strumentale che l'istituzione si è data nel tempo; quanto l'istituzione sportiva sia oggetto o soggetto di politiche pubbliche, cioè quanto sia sensibile alla regolazione pubblica a scala nazionale o locale; quali effetti abbia generato nel sistema sportivo, entro un arco temporale significativo, la presenza di istituzioni specializzate.

Un'analisi che richiede strumenti appropriati di rilevazione riguarda il *profilo cognitivo*. Un'istituzione sportiva, come qualsiasi altra istituzione, produce dinamiche di identificazione e di individuazione per chi vi partecipa; elabora finalità, significati e criteri di legittimazione; produce un sistema di *congruenze cognitive*.

Essa rappresenta, infine, una *rete di cooperazione* fra attori diversi, interni ed esterni al perimetro che delimita la sua struttura formale. In tale perimetro circolano informazioni, vengono scambiate risorse organizzative e vengono messe quotidianamente in atto strategie idonee a preservare o a innovare le modalità di funzionamento del sistema. Generando, talvolta, conflitti *infra-organizzativi*, interni a una singola organizzazione, o *inter-organizzativi*, fra organizzazioni diverse.

### 4.3 La rete, le reti

Un'importante novità è intervenuta, alla fine degli anni Settanta, a trasformare l'approccio sociologico ai modelli organizzativi. Essa è plasticamente rappresentata dalla metafora della rete. Cioè dal rovesciamento di una visione dei sistemi organizzativi fondata sull'ordine gerarchico *top-down* e su una logica di azione congruente con finalità e missioni organizzative perfettamente definite e difficilmente modificabili. Nozioni ormai correnti nel lessico organizzativo, come organizzazione a grappolo, struttura circolare o sistema di gruppi in sovrapposizione, hanno in comune una rappresentazione che si rifà all'idea e all'immagine della rete, piuttosto che al primato della gerarchia.

Nei sistemi reticolari, invece della missione e dell'organigramma, vanno preliminarmente identificati e tenuti rigorosamente distinti due elementi: gli *attori*, che compongono i nodi della rete, e i *legami sociali* che mettono in connessione, di volta in volta, differenti coppie di attori.

Le reti rappresentano sistemi di comunicazione e possono quindi essere analizzate soltanto osservando i *flussi relazionali* cui danno vita. Una rete è un *come*, non un *cosa*. È assai più importante comprenderne le logiche relazionali che non descriverne dettagliatamente la struttura, come avveniva nella tradizionale analisi organizzativa.

I rapporti fra gruppi e persone, le risorse materiali e simboliche che tramite questi sono scambiate, le informazioni che si trasmettono, i movimenti che generano, costituiscono gli elementi essenziali per definire una rete. Anche un sistema modellato sulla metafora della rete, però, conserva un suo sistema di responsabilità formali e di poteri, riconoscibile attraverso la ricostruzione degli organigrammi.

Quello che è davvero importante è tuttavia cogliere la *densità* del sistema. Quanto strette sono le relazioni fra i diversi nodi? Si riscontrano nicchie particolarmente fitte di rapporti e di scambi? Sono individuabili nodi strategici che assumono la funzione di centralizzare e smistare informazioni e risorse? La rete, insomma, tende a strutturarsi attorno a un nodo centrale e assolutamente strategico, che monopolizza la comunicazione e dà vita a un modello tecnicamente definito *hub network*? Oppure, al contrario, opera attraverso scambi prevalentemente informali e con la massima autonomia dei nodi periferici?

Ricostruendo la mappa di una rete organizzativa, è abbastanza frequente scoprire *buchi strutturali*, cioè l'assenza di legami fra segmenti. Anche questo deficit di comunicazione, per quanto possa apparire paradossale, costituisce nella logica di funzionamento della rete un'opportunità, perché permette di istituire più facilmente nuove connessioni e quindi favorisce l'innovazione. Operando per *diffusione*, una rete accelera la circolazione di idee che un sistema piramidale e rigorosamente gerarchico soffocherebbe. È altrettanto probabile, tuttavia, che la rete faccia da volano a circuiti basati su voci, dicerie, pettegolezzi e persino su deliberate strategie di disinformazione. Non esistono antidoti certi contro i possibili *effetti perversi* dell'agire organizzativo basato sulla rete. I suoi fattori di vulnerabilità, non contraddittoriamente, coincidono con le sue risorse. Nello scambio comunicativo nessun attore è del tutto autosufficiente. Nei casi limite, come quello delle reti *monopolistiche*, un solo attore, chiamato *nodo strategico*, controlla tutte le risorse essen-

ziali al funzionamento del sistema.

A un'osservazione scientifica, appare quindi del tutto impropria una lettura ideologica o valoriale della rete. Essa costituisce una forma organizzativa e una metafora sociale ispirate al principio di massimizzare e moltiplicare opportunità. Non va confusa con concetti quali democrazia, partecipazione, autogoverno, cui pure la filosofia della rete può fornire strumenti e possibilità di aggiornamento e potenziamento. In quanto modello organizzativo, la rete si produce storicamente come portato dell'innovazione tecnologica, resa possibile dallo sviluppo informatico e telematico, che a sua volta ha offerto le più efficaci metafore al concetto di network. Una funzione importante è anche da attribuire, però, alla crisi dei vecchi paradigmi organizzativi, come la fabbrica fordista e il partito politico di massa, e all'emergere di una nuova cultura delle risorse umane. La rete, insomma, rappresenta un costrutto per definizione antigerarchico, ma non necessariamente *democratico*. Costituisce, piuttosto, una potente *logica di azione* che può dar vita a esiti molto differenti, in termini di condivisione dei poteri e di distribuzione delle responsabilità. Non casualmente, la filosofia della rete ha trovato ricadute applicative nei sistemi aziendali competitivi molto prima che nella sfera politica o nell'ambito dell'associazionismo volontario.

La difficoltà dell'analisi delle reti, che implica una strumentazione metodologica del tutto diversa da quella propria dell'analisi organizzativa classica, sta nel fatto che le reti sono *nasco-ste*. All'osservazione empirica si presentano i nodi operativi, che fungono un po' da iceberg del sistema. Ciò che rende al tempo stesso affascinante e arduo il lavoro di analisi, nel caso della rete, è proprio la necessità di procedere dall'individuazione dei *nodi visibili* alla rappresentazione della loro *trama sottostante*. Ciò significa decifrare le esigenze di sostegno sociale, di assistenza, informazione, solidarietà che hanno generato i nodi specializzati della rete. Ma anche leggere le logiche di esclusione che ne possono discendere. Esempi facilmente evocativi della metafora della rete sono rappresentati dai club di élite, dalle massonerie o dalla cricche. Sarebbe errato, tuttavia, associare o ridurre la rete al prototipo di sistemi escludenti. Una rete è per definizione un *sistema aperto*, ogni suo nodo è potenzialmente generatore di infinite connessioni. Quanto di più lon-

tano da paradigmi organizzativi ispirati a rappresentazioni del mondo di tipo castale.

Al di là dell'efficacia euristica del modello, il successo della metafora della rete manifesta la crisi di un paradigma disegnato, come si è ricordato, sul sistema d'impresa proprio della fabbrica fordista e sul partito di massa. Per questo è tanto importante accostarla e adattarla all'analisi delle associazioni sportive, che costituiscono forse la forma organizzativa contemporanea più prossima al rovesciamento di quel paradigma.

In altre parole: applicare il concetto di rete all'esame dei sistemi sportivi e delle loro espressioni organizzative, come le società e i club, contribuisce a innovare e rinnovare i paradigmi organizzativi *tout court*.

Ma su quali presupposti riposa la teoria delle reti? Come si produce? Che vantaggi promette all'indagine sociologica?

Il modello non possiede, a parte la suggestione iconografica della formula e la sua fotogenicità, un'evidenza empirica immediata. Come si è accennato, bisogna imparare a guardare sotto la superficie dell'iceberg.

Nancy Foy<sup>14</sup>, una studiosa che è stata fra i primi a introdurre nella lettura organizzativistica l'immagine della rete (*network*), la rappresenta come un sistema di ruoli, funzioni e strutture che cooperano per raggiungere il successo dell'organizzazione. Un modello poco rigido e non fortemente strutturato, che le più eterogenee esperienze organizzative hanno importato dalle aziende innovative, a cominciare da quelle caratterizzate da un'elevata componente di *Information Technology*. In origine, infatti, la metafora della rete, almeno nella versione che ne propone la Foy, allude alle relazioni funzionali fra la struttura centrale di un'impresa che produce determinati beni di consumo e una costellazione di aziende fornitrici di dotazioni strumentali o servizi accessori (indotto), che a loro volta concorrono ad assicurare i necessari livelli di produttività e la necessaria articolazione distributiva dell'offerta.

Questa rappresentazione, va ripetuto, non ha nulla a che fare con la dimensione valoriale. Sono gli interessi commerciali, non le regole del gioco democratico, a regolare i rapporti fra l'impresa centrale e il suo indotto produttivo. Né il coinvolgimento dei nodi d'impresa nelle attività del sistema di riferimento, l'im-

presa che centralizza e smista, agendo da *hub network*, ha qualcosa a che spartire con le ragioni della partecipazione civica. Per la Foy, insomma, il network costituisce un puro sistema di ottimizzazione delle risorse. La sua principale caratteristica è quella di produrre efficienza in relazione inversa al grado di strutturazione e formalità del circuito. Un sistema imprenditoriale risulterà tanto più capace di perseguire i propri scopi istituzionali quanto più il suo reticolo organizzativo sarà elastico e scarsamente burocratizzato.

L'efficienza di una rete – scrive la Foy – è inversamente proporzionale al suo grado di formalizzazione. Ha bisogno di un ragno che tesse, non di un presidente; di gente che lavori, non di ruoli istituzionalizzati; di gruppi orientati all'obiettivo, non di commissioni permanenti; di un numero di telefono, non di un palazzo popolato di uffici<sup>15</sup>.

#### 4.4 Percorsi di innovazione

Progressivamente, grosso modo a partire dalla metà degli anni Novanta, la filosofia della rete e qualche sua prima sperimentazione concreta hanno cominciato a trovare applicazione in contesti diversi dall'originario *habitat* aziendale.

Tanto le amministrazioni pubbliche quanto sistemi *nonprofit*, come nel caso del volontariato e della cooperazione, hanno tentato, con alterne fortune, il passaggio alla rete. Ciò ha determinato, nei diversi sistemi e sottosistemi interessati, trasformazioni anche radicali di alcune funzioni nevralgiche, proprie di ogni organizzazione. Una delle più importanti e delle più esposte all'impatto innovativo della rete è quella che riguarda la selezione dei gruppi dirigenti. In una rete può risultare più importante, ai fini del successo organizzativo, il ruolo di animatori e coordinatori *inclinati all'innovazione*, che non quello di una dirigenza piramidale, articolata per gradi e qualifiche, prevalentemente *orientata alla gestione delle procedure*. Gruppi e individui appartenenti alla rete dovranno, però, condividere un certo nucleo di motivazioni e valori, e insieme essere capaci di assumere responsabilità e di sviluppare strategie d'azione nei propri ambiti di competenza, con margini di autonomia impensabili per la struttura a piramide.

Già nella ormai datata citazione della Foy, inoltre, emerge chia-



ramente la funzione nevralgica che nel sistema reticolare assumono le tecnologie della comunicazione. Una lista di recapiti telematici e di numeri di telefono e fax rappresenta la nervatura di un sistema postindustriale, così come il solenne edificio dirigenziale della vecchia impresa industriale concentrava le funzioni operative e simboliche dell'azienda di epoca fordista. Inutile aggiungere che la rivoluzione digitale e, più in generale, gli sviluppi delle tecnologie telematiche e informatiche, hanno ulteriormente potenziato il ruolo che, nell'ultimo ventennio del secolo scorso, veniva attribuito dai teorici dei network all'innovazione prodotta dalle tecnologie della comunicazione sociale. Castells<sup>16</sup> si è spinto ad associare la rivoluzione organizzativa rappresentata dall'adozione della rete nei grandi e medi sistemi, come le burocrazie pubbliche, le università, le imprese esportatrici in genere, le maggiori associazioni nonprofit, al paradigma emergente dell'informazione tecnologica. Il *networking*, vale a dire la capacità di generare, potenziare e trasformare reti dando vita a una vera e propria tecnologia delle organizzazioni complesse, appare come l'indispensabile complemento di quel nuovo modello di sviluppo che il sociologo catalano definisce *informazionalismo*.

Che cosa connota questa inedita forma di organizzazione sociale, così strettamente associata all'identità culturale della post-modernità?

Secondo Castells, al cuore dell'idea di *networking* c'è la velocità: velocità di trasmissione delle informazioni, di calcolo e di costruzione di circuiti di contatto. La produttività e il potere, nel paradigma dell'*informazionalismo*, tendono a coincidere, ma il loro senso appare profondamente modificato rispetto alle concezioni affermatesi nell'età della produzione industriale e dell'autorità costruita attorno al primato dello Stato nazione. Società postindustriale e globalizzazione, nozioni quanto mai controverse e concettualmente erratiche, acquistano, nella prospettiva delle reti sociali diffuse, profili inediti e tuttavia meno astratti.

Essi presentano cinque caratteristiche fondamentali:

- La prima consiste nell'identificare il *prius* sociologico nell'*informazione* anziché nella produzione materiale di beni, servizi e manufatti.

- La seconda riguarda la *pervasività sociale* delle tecnologie dell'informazione. La rete web non costituisce solo la metafora principe della società postindustriale. È anche la sua forma strategica.
- Il terzo tratto identificativo sta proprio nella logica di *networking*. Sono l'efficienza e la velocità di formazione delle reti le principali risorse competitive all'interno e all'esterno del sistema.
- Il quarto fattore cruciale è rappresentato dalla *flessibilità* delle reti, cioè dalla loro capacità di collegare e attivare nodi *mutanti*.
- Decisivo, infine, è il potenziale di *convergenza*. Nell'ottica dell'informazionalismo, come descritto da Castells, il centro della rete è tanto più forte quanto più è capace di suscitare convergenze. E acquista potere ordinativo se sa trasformarsi in una calamita di risorse e di opportunità.

In una simile prospettiva, l'aspetto forse più interessante della teoria di Castells riguarda le istituzioni pubbliche, in quanto potenziale nodo sensibile di più vaste reti sociali e organizzative. L'idea di rete, applicata ai sistemi istituzionali, è infatti poco compatibile con la sopravvivenza di modalità burocratico-gestionali proprie del vecchio Stato nazione. Con una formula suggestiva, Castells parla di *Network State*, inteso come espressione di una democrazia cosmopolitica.

La rete, insomma, possiede la caratteristica fondamentale di essere al tempo stesso manifestazione di un mutamento già intervenuto nei sistemi sociali complessi, principalmente per effetto della rivoluzione delle tecnologie comunicative, e volano di continue innovazioni organizzative.

I cinque elementi distintivi descritti da Castells, del resto, acquistano significato solo come portato dei nuovi movimenti di azione collettiva.

Le sorgenti del mutamento stanno nel bisogno di comunicare, rinforzare e rendere continuative le identità generate dal cambiamento sociale. Castells fa l'esempio del movimento ambientalista, ma si potrebbe analizzare altrettanto efficacemente la nuova cultura dello sport e della corporeità, che peraltro intesse frequenti relazioni e contaminazioni proprio con la cultura

dell' ambientalismo.

Le forme cangianti delle organizzazioni sportive – società commerciali, club professionistici, associazioni amatoriali a reclutamento volontario, ma anche gruppi del tutto informali di praticanti – tendono spontaneamente a darsi modalità organizzative di tipo reticolare. Ciò è sicuramente più facile dove meno cogenti sono i vincoli di tipo legale e burocratico. Un gruppo di appassionati di trekking, che magari si sono “trovati” tramite una chat line informatica e che organizzino autonomamente escursioni sulle Alpi o sulle Ande, non subisce certo i condizionamenti amministrativi e formali di una federazione agonistica tradizionale. Un'aggregazione nata dalla rete tende più immediatamente a dar vita a relazioni organizzative di rete, apparentemente labili ma non prive di una loro riconoscibile strutturazione.

Se lo sport contemporaneo è un attore consolidato, anzi fra i meglio caratterizzanti i sistemi sociali della tarda modernità, è legittimo collocare le associazioni che lo *producono* dentro quella che è stata definita *economia della conoscenza* o *economia dell'informazione*. Anche se altri studiosi, come Brian Arthur, preferiscono parlare di *economia del ritorno progressivo*, contraddistinta da rendimenti stabili e tendenzialmente crescenti nel tempo e dal conseguente simultaneo sviluppo di una combinazione virtuosa di organizzazione, tecnologia e trasmissione di conoscenza.

Fuori dalle dispute terminologiche – esattamente come negli altri comparti produttori di beni e servizi a prevalente profilo relazionale – a rendere possibile lo sviluppo di aggiornate esperienze organizzative in ambito sportivo sono *tre condizioni*:

- la prima consiste nella capacità di adottare modelli di tipo reticolare;
- la seconda rinvia allo sviluppo di adeguate risorse umane;
- la terza esige di generare innovazione di prodotto e di processo.

Un esempio di innovazione di prodotto è lo sport per tutti come offerta alternativa allo sport tradizionale. Un esempio di innovazione di processo è dato dalla pratica autogestita di atti-

vità *open air*. In questo senso, si può addirittura sostenere che lo sport, come pure la produzione artistica, costituiscano un possibile paradigma della nuova imprenditorialità. Perché associano un collaudato *know how* tecnico, la scienza del fare, all'ottimizzazione del talento. La performance artistica, come la prestazione sportiva di qualsiasi tipo, non è mai standardizzabile e meccanicamente riproducibile. Entrambe esaltano la presenza di un *capitale culturale* e necessitano dell'apporto di un *capitale sociale*. Quasi sempre, hanno per obiettivo l'eccellenza, che però non necessariamente coincide con il risultato misurabile di una prestazione tecnica.

---

### CAPITALE SOCIALE E GIOCO DEL BOWLING

L'espressione *capitale sociale* è entrata nel linguaggio della sociologia dalla metà degli anni Ottanta, quando il sociologo francese Bourdieu<sup>17</sup> introdusse la distinzione fra tre diversi tipi di capitale:

1. Il capitale *economico* si definisce in relazione alle risorse materiali possedute, come il denaro, la proprietà, i beni finanziari.
2. Il capitale *culturale*, già descritto in uno studio teorico sulla riproduzione culturale e sociale, condotto nel 1970 dallo stesso Bourdieu insieme a Passeron, attiene alla sfera dell'educazione, dei saperi, delle abilità e delle conoscenze. Il capitale culturale è tale in quanto offre agli individui maggiori opportunità di accrescere il proprio status sociale. Anche l'incoraggiamento della famiglia a nutrire elevate aspettative professionali e a cercare di soddisfarle grazie al conseguimento di titoli di studio e competenze, costituisce una componente del capitale culturale, di cui la riuscita scolastica può rappresentare un indicatore.
3. Il capitale *sociale*, invece, designa le risorse che singoli individui, gruppi e organizzazioni controllano in termini di appartenenze, relazioni di influenza, reti di riferimento, forme di sostegno e di solidarietà.

Un'affascinante applicazione della nozione di capitale sociale alla vita quotidiana nelle società tardo-industriali è stata tentata da Robert Putnam<sup>18</sup>. Il sociologo americano sviluppa la sua analisi studiando proprio un'esperienza di socialità sportiva, come la pratica del bowling e le sue trasformazioni nel tempo. Putnam distingue ulteriormente, però, fra due forme di capitale sociale. La prima, che chiama *bonding*, fa riferimento al valore che gruppi omogenei assegnano alle reti sociali cui appartengono. La seconda (*brid-*

*ging*) acquista significato in relazione a gruppi socialmente eterogenei. Bande criminali possono benissimo sviluppare capitale sociale del primo tipo, utilizzando le proprie reti relazionali come risorse per ottenere benefici privati o particolaristici, anche a danno degli altri cittadini. Viceversa, le società di coristi o i vecchi circoli di bowling, così rimpianti da Putnam – e più in generale tutte le esperienze di associazionismo civico – generano soprattutto relazioni di tipo *bridging*. Contribuiscono, insomma, a mettere in contatto persone appartenenti a diverse condizioni economiche e sociali. Si produce e riproduce così quella *coesione sociale* che, consentendo di sviluppare l'idea di *bene comune*, rappresenta una risorsa essenziale per la democrazia.

Esistono, tuttavia, altre e più riduttive definizioni di capitale sociale. Nan Lin<sup>19</sup> ne fornisce una di tipo economico, riconducendolo a una forma di *investimento nelle relazioni interpersonali*, in vista di possibili benefici di mercato. Per Francis Fukuyama<sup>20</sup> e per Eric M. Uslaner<sup>21</sup>, invece, non costituirebbe altro che un *set di norme e valori*, informali e condivisi, che permettono la cooperazione fra gli appartenenti a un gruppo sociale. Dietlind Stolle e Thomas R. Rochon<sup>22</sup> cercano di provare come diverse tipologie associative producano differenti percezioni e alternative modalità di creazione del capitale sociale. Altri studiosi<sup>23</sup> rifiutano un'interpretazione onnicomprensiva e propongono di disaggregare il concetto di capitale sociale in *tre tipi: strutturale, relazionale e cognitivo*. Max H. Boisot<sup>24</sup>, come Richard J. Boland e Ramakrishnan V. Tenkasi<sup>25</sup>, lo associa alla *comunicazione significativa* che, a sua volta, presuppone la "condivisione di un contesto" fra le parti coinvolte in uno scambio.

È importante sottolineare come, al contrario del capitale economico, il capitale sociale *deperisca se non viene consumato*. Questa idea è peraltro penetrata da tempo anche nell'ottica imprenditoriale, come dimostra la crescente attenzione delle aziende alle problematiche del capitale umano e della formazione.

Si può aggiungere, infine, che Bourdieu<sup>26</sup> fa ricorso anche all'espressione capitale *simbolico*, con la quale designa il prestigio e la rispettabilità di cui una persona gode all'interno di strutture sociali attive. Nella sua indagine sulla *distinzione*, egli evidenzia come l'assunzione di stili di vita, gusti, modelli di comportamento e sensibilità estetiche testimonino il possesso del capitale simbolico come *qualità di status*. Nel suo approccio, lo sport riveste grande rilevanza. Lo studioso francese segnala, infatti, come le preferenze per determinate specialità, più popolari (per esempio calcio, boxe, ciclismo) o più distintive (per esempio golf, vela, equitazione), corrispondano a precisi canoni sociali e rimandino a differenziate appartenenze di classe. Questa rappresentazione, già contestata alla fine degli anni Settanta, sembra aver perso nel tempo, con la popolarizzazione di molte discipline di élite e con la generale dilatazione della pratica sportiva, gran parte della sua efficacia.

## 4.5 Metafore organizzative

Una rete, a qualunque tipologia sociale appartenga, va ulteriormente distinta, secondo il suggerimento di Zan<sup>27</sup>, in due dimensioni cruciali.

Una è quella del cosiddetto network *interorganizzativo*, formula con la quale la sociologia delle organizzazioni designa un insieme di strutture e di attori reciprocamente funzionali, ma dotati di autonome *logiche di azione*. Vale l'esempio già proposto di un'impresa commerciale capofila, che assegna la produzione di merci o di servizi ad aziende specializzate in ben determinate funzioni tecnico-produttive. Tali aziende possono rappresentare un indotto in senso stretto, cioè operare solo in simbiosi con l'impresa leader, ma possono anche rivolgersi ad altri clienti e fornitori presenti sul mercato.

L'altra dimensione significativa di una rete è quella del network *infraorganizzativo*. Quest'ultimo costituisce il vero e proprio reticolo funzionale di un'organizzazione che sviluppa consapevolmente al proprio interno una pratica di gestione autonoma dei compiti e di definizione dei profili di autorità. La rete interorganizzativa, che opera in un ambiente esteso e potenzialmente turbolento, caratterizzato per le imprese commerciali dalla presenza di concorrenti e per le amministrazioni pubbliche dalla pressione di domande sociali mutevoli, rientra a pieno titolo nella categoria di *arena politica*. La nozione di arena politica sarà più ampiamente sviluppata perché assolutamente rilevante nell'analisi dei sistemi sportivi. Allo stato, basti definirla come un sistema entro cui, fissate certe regole del gioco, come i criteri di misurazione dell'efficacia e di ripartizione degli utili aziendali oppure l'osservanza di norme legali e amministrative vincolanti, ogni singola organizzazione opera per conseguire il massimo dei benefici possibili.

Un corollario importante, che aiuta a distinguere il paradigma della rete da altri più tradizionali, è rappresentato dal fatto che, in una prospettiva temporale di medio-lungo periodo, ad ogni organizzazione afferente alla rete viene riconosciuto il diritto di operare per modificare a proprio vantaggio le stesse regole del gioco. La nozione di rete va necessariamente associata a un'altra serie di rappresentazioni tratte dalla letteratura. La più famosa è forse quella di *adhocracy*, coniata da Alvin Toffler<sup>28</sup>. Si tratta di

un *dispiegamento aggressivo* di programmi, gruppi di lavoro, singole individualità fornite di competenze specialistiche, comitati costituiti in vista di un obiettivo e limitati nel tempo, che danno vita a forme di mobilitazione *ad hoc*. Queste esperienze organizzative tendono a mutare rapidamente modalità operative e vettori gerarchici. Gli incarichi variano spesso settimanalmente e le mansioni conoscono continui aggiustamenti. Le responsabilità vengono assegnate di volta in volta, in relazione agli obiettivi individuati e alle attitudini che il loro perseguimento sollecita. Deperisce l'impianto burocratico dell'organigramma a favore di un continuo riallineamento di funzioni e remunerazioni.

Non è difficile applicare allo sport l'immagine dell'azione *ad hoc*. Basti pensare a una squadra impegnata in un torneo competitivo. Senza un continuo adattamento di compiti e strategie di azione, destinate a tradursi in tattiche di gioco costruite sull'avversario e spesso accompagnate dalla sperimentazione di tecniche di preparazione mirate alle specifiche esigenze del momento, non sarebbe pensabile gestire un campionato di calcio o di basket o di qualsiasi altro gioco di squadra. La stessa sequenza di licenziamenti e assunzioni degli allenatori in un club calcistico durante un solo campionato è una legittima esemplificazione di effetti operativi delle procedure *ad hoc*.

Un'altra fortunata metafora è quella della *tenda*, che nella visione di Robert Hedberg, Paul Nystrom e William Starbuck<sup>29</sup> si contrappone al *palazzo*. Le reti organizzative ispirate al modello della tenda presentano linee di autorità sfuggenti, obiettivi non permanentemente fissati e persino ambigui, sono prive di sedi deputate abilitate a dirimere controversie e a perseguire strategie complessive. Eppure le analisi di rendimento condotte negli USA su sistemi di impresa e reti solidaristiche, classificabili entro la modalità tipologica della tenda, presentano straordinarie capacità di sperimentazione, esplorazione di opportunità impreviste, autovalutazione dei risultati e apprendimento, quasi che bassi livelli di coerenza e di elaborazione decisionale gerarchica favoriscano la massimizzazione delle risorse organizzative. Chi conosce alcune comunità di appassionati sportivi, si tratti di cultori della motoristica o di appartenenti a tifoserie espressive, non fatica a trovare rappresentazioni particolarmente coerenti con il modello della tenda.



March<sup>30</sup> ha proposto un'altra singolare metafora organizzativa, propria dei regimi di rete, quella della tecnologia non intelligente (*technology of foolishness*). Questa formula curiosa designa l'opportunità, da parte di gruppi e individui, di sperimentare tecniche giudicate *non razionali* secondo i paradigmi di valutazione consolidati. Talvolta l'impiego programmato, strettamente funzionale allo scopo, di strutture e procedure razionali, deve lasciare il posto a pratiche "prive di buone ragioni". Il motto di questa pratica potrebbe essere "Non sempre. Non abitualmente. Ma qualche volta è utile agire prima di pensare". In questo modo possono essere sperimentate, con il criterio della *casualità preordinata*, importanti intuizioni operative. Come la storia delle scoperte scientifiche, quella dello sport di alto livello è ricca di storie organizzative in cui piccoli gruppi di tecnici e di atleti danno vita a straordinarie esperienze di innovazione in maniera apparentemente casuale. Può trattarsi della scoperta di una "diretta" alpinistica lungo un percorso giudicato sino a quel momento inaccessibile o della sperimentazione di materiali tecnologici teoricamente poco adatti al compito, ma che sottoposti a qualche adattamento si rivelano decisivi per garantire il conseguimento di un record ciclistico o motoristico. Quello che è importante, in questa variante della rete, è la capacità di *imparare dall'imprevisto*, che è una forma privilegiata di apprendimento organizzativo.

Ancora più celebre è la metafora dell'organizzazione *loosely-coupled*, elaborata originariamente alla fine degli anni Sessanta e successivamente perfezionata da Karl Weick<sup>31</sup>. La formula deriva dalla chimica e si può tradurre come *legame debole*. Per Weick, le organizzazioni, come i soggetti individuali, sviluppano mappe causali, cognitive e normative, fluide ma capaci di predisporre a concreti comportamenti. Un'organizzazione è, prima di tutto, un flusso di comunicazione e non un organigramma. Il vero manager è un profeta, non un contabile. Non esiste un ambiente esterno: il mercato è solo una sequenza di scelte strategiche. Conta solo l'ambiente interno, che ogni organizzazione crea da sé. Dentro l'organizzazione, i subsistemi istituiscono relazioni a legame debole, che permettono loro di funzionare valorizzando la rispettiva autonomia, se questa non viene soffocata da logiche a effetto domino. Si tratta di relazioni cognitive, che non hanno nulla a che fare con le strutture organizzative

vere e proprie. Dentro una rete, perciò, si istituiscono relazioni libere e lente, che compensano le difficoltà di direzione strategica e di programmazione di lungo periodo, consentendo un numero teoricamente sterminato di sperimentazioni. Queste ultime sono rese possibili dall'adozione di logiche di azione e di metodologie differenziate. Retrospettivamente, sarà possibile un'analisi dei tentativi ed errori, dei loro esiti e delle loro condizioni funzionali, permettendo di selezionare procedure, conoscenze e persino stili di leadership. Ciò consente, per adottare una formula fortunata, di sperimentare e socializzare *buone pratiche*. Un esempio rinvenibile nel sistema sportivo è quello delle società calcistiche che intessono alleanze strategiche con club minori, producendo sinergie e convenienze reciproche nella gestione di risorse come i vivai.

Oliver E. Williamson<sup>32</sup> ha avanzato invece il modello del *market-place* come strategia funzionale all'azione di reti più o meno specializzate. Esso muove dalla constatazione di quanto siano elevati i *costi di transazione* imposti a un'organizzazione centralizzata, gerarchica e abituata alla programmazione rigida e di lungo periodo per adeguare l'offerta alla domanda, sia che si tratti della richiesta di beni commerciali sia di prodotti politico-istituzionali, e propone di *simulare* entro la rete vere e proprie aree di mercato. In esse si dovranno estrarre casualmente preferenze da soddisfare, impegnare risorse umane sottoutilizzate, sperimentare modalità imprevedute di produzione delle decisioni. Questa strategia dovrebbe ridurre i costi di transazione, tanto sfidando le esperienze organizzative consolidate quanto ottimizzando le ipotesi alternative messe alla prova. Come approccio proprio della scienza organizzativa applicata all'economia, la teoria dei costi di transazione si applica efficacemente al comparto profit del sistema sportivo. Ciò non significa, tuttavia, che anche l'associazionismo amatoriale, e genericamente nonprofit, non possa valersi di procedure transazionali. Il paradigma della rete ha sollecitato altre metafore originali e anticonvenzionali. Tom J. Peters e Robert H. Waterman<sup>33</sup>, studiando le ragioni del successo e dell'insuccesso dei grandi sistemi imprenditoriali nordamericani, hanno fatto ricorso proprio all'archetipo dei campioni sportivi e dei loro circuiti di riferimento. Vale la pena di ricordare, per sottolineare come l'irruzione della metafora della rete abbia esaltato il depresso imma-

ginario semantico delle teorie organizzative di fine Novecento, che altri esempi suggeriti riguardavano le distillerie clandestine, la cabala, le organizzazioni ombra e il sistema di lavoro delle puzze...

<sup>1</sup> Selznick, 1957.

<sup>2</sup> Ellul, 1962.

<sup>3</sup> Durkheim, 1901.

<sup>4</sup> Balbo, 2001.

<sup>5</sup> Robertson, 1981.

<sup>6</sup> Ivi, p. 90 (dell'edizione italiana).

<sup>7</sup> Veblen, 1899.

<sup>8</sup> Durkheim, 1912.

<sup>9</sup> Risse, 1921.

<sup>10</sup> Ortega y Gasset, 1957.

<sup>11</sup> Huizinga, 1938.

<sup>12</sup> Caillois, 1958.

<sup>13</sup> Guttman, 1978.

<sup>14</sup> Foy, 1980.

<sup>15</sup> Citato in Handy, 1985, p. 304 (traduzione dell'autore).

<sup>16</sup> Castells, 2004.

<sup>17</sup> Bourdieu, 1979.

<sup>18</sup> Putnam, 2000.

<sup>19</sup> Lin, 2001.

<sup>20</sup> Fukuyama, 1995.

<sup>21</sup> Uslaner, 2002.

<sup>22</sup> Stolle, Rochon, 1998.

<sup>23</sup> Nahapiet, Ghoshal, 1998.

<sup>24</sup> Boisot, 1995.

<sup>25</sup> Boland, Tenkasi, 1995.

<sup>26</sup> Bourdieu, 1979.

<sup>27</sup> Zan, 1988.

<sup>28</sup> Toffler, 1970.

<sup>29</sup> Hedberg, Nyston, Starbuck, 1976.

<sup>30</sup> March, 1980.

<sup>31</sup> Weick, 1979.

<sup>32</sup> Williamson, 1975.

<sup>33</sup> Peters, Waterman, 1982.

## CAPITOLO 5

# LO SPORT: UN'ARENA POLITICA

### 5.1 Le organizzazioni sportive sono un'arena politica?

Nessuna organizzazione, e nemmeno un'associazione sportiva, nasce e si sviluppa, opera, si modifica e deperisce in un vuoto pneumatico. Nessuna organizzazione, insomma, può essere *spiegata* a prescindere dall'esistenza di quel più vasto sistema di riferimento che costituisce il suo *ambiente*. Il sistema sportivo presenta, però, un perimetro sociale particolarmente variabile. Si può trattare di un sistema sportivo locale o nazionale, ma altrettanto legittimamente si potrà assumere come unità di analisi e area d'osservazione l'organizzazione di un sistema di specialità, come nel caso delle federazioni agonistiche o di singole società.

Ogni sistema sportivo descrive uno *spazio sociale*, entro il quale gli attori individuali – dirigenti, tecnici, atleti e generici praticanti, soci o tifosi che siano – sviluppano *esperienze esistenziali e dinamiche collettive* che possiamo ricostruire attraverso specifici strumenti di analisi organizzativa. Ciò principalmente al fine di rispondere a una domanda: come cambiano le organizzazioni, anzi, nel nostro caso, le associazioni sportive?

Uno spazio sociale non costituisce soltanto una metafora geometrica. Esso rappresenta soprattutto l'ambito in cui si producono *significati culturali*<sup>1</sup>. È per questa ragione che l'analisi delle culture organizzative appare particolarmente promettente nella ricerca sui sistemi sportivi.

Il paradigma dell'arena politica può spiegare come le tre dimensioni di un sistema organizzativo, quella *soggettiva ed esistenziale*, quella propriamente *associativa* e quella *simbolico-culturale*, agiscano e interagiscano nello spazio sociale, anche utilizzando alcune intuizioni della teoria dei giochi. Scrive Benson<sup>2</sup>, lo studioso che ha coniato l'espressione *arena politica*:

l'arena politica è un costrutto sociale all'interno del quale si svolgono una molteplicità di giochi che, tra le altre cose, consentono anche di

individuare un comportamento finalizzato dell'organizzazione in quanto tale<sup>3</sup>.

L'arena politica si configura, per definizione, come una rete (*network*) di tipo interorganizzativo. Ciò implica che:

- nessun attore organizzativo può essere analizzato separatamente dagli altri;
- la negoziazione di benefici e regole del gioco costituisce l'aspetto nevralgico dell'attività organizzativa;
- è essenziale ricostruire le strategie elaborate di volta in volta da parte dell'attore collettivo per conseguire le proprie finalità.

Scriveva alla fine degli Ottanta un pioniere di questo approccio:

(il network interorganizzativo è concepito come) un'arena politica all'interno della quale, date certe regole del gioco, le singole organizzazioni operano sia per acquisire subito il massimo dei benefici possibili, sia, in una prospettiva temporale di più lungo periodo, per creare le condizioni che consentano una modificazione a loro favore delle regole del gioco. In questa prospettiva ogni organizzazione metterà a punto strategie che tengano conto non solo delle dinamiche interne al network, ma anche più in generale delle dinamiche connesse ai rapporti che ciascuna organizzazione intrattiene con il contesto socio-politico nel quale è inserito il network<sup>4</sup>.

È possibile che, in un'arena politica, la negoziazione fra i diversi attori organizzativi rimetta in discussione vecchi equilibri. Essa assume così i caratteri di un *conflitto*<sup>5</sup> come nel *campo organizzativo* descritto da Di Maggio e Powell. Ogni logica di azione orientata a stabilire e modificare equilibri appartiene, insomma, alla categoria della politica. A sua volta, la politica, intesa nella sua accezione più ampia di sfera dell'interesse pubblico, non necessariamente coincidente con partiti, movimenti o istituzioni, è per definizione attraversata da conflitti.

---

### **CONFLITTO, INCERTEZZA, GIOCHI STRATEGICI**

Il tema del conflitto attraversa la letteratura sociologica sin dalle sue origini. Il pensiero conservatore del filosofo Hobbes e quello rivoluzionario di Marx rappresentano due paradigmi, pur ideologicamente opposti, di analisi delle dinamiche sociali fondata sul conflitto. Anche autori di diversa formazione, come Simmel, Coser e

Wright Mills, hanno identificato nel conflitto l'elemento decisivo del mutamento nelle società. Gli studiosi delle organizzazioni, in tempi più recenti, hanno indagato un versante originale della problematica. Per Michel Crozier, per esempio, il conflitto si sviluppa più facilmente in seno alle organizzazioni se queste sono poco regolate e non sufficientemente strutturate in maniera razionale rispetto agli obiettivi che l'organizzazione intende assolvere. La presenza di *aree di incertezza* permetterebbe una conflittualità endemica, in cui possono prodursi veri e propri *giochi strategici*, sia di carattere offensivo sia difensivo. Le organizzazioni che non hanno prevalenti finalità economiche, o che comunque non agiscono sul mercato, conoscono spesso lotte di potere che riguardano aree d'incertezza apparentemente secondarie, ma in realtà decisive per la *mission* associativa. Questo spiega perché il controllo dei simboli e l'evocazione dell'identità siano così importanti per le organizzazioni politiche o religiose, come i partiti, le chiese e le sette. Per un altro autorevole studioso del conflitto nelle organizzazioni, Amitai Etzioni, le organizzazioni molto verticistiche sono in genere poco conflittuali. È più facile e più frequente che si sviluppino conflitti in organizzazioni strutturate sulla base di competenze e divisione del lavoro, le cosiddette *line-organizations*. Organizzazioni a basso tasso di conflittualità sono, invece, quelle che riconoscono spontaneamente il primato di qualche personalità carismatica (*rank-organizations*), come avviene nelle istituzioni della ricerca scientifica. Per i teorici della razionalità limitata, ogni esperienza organizzativa include dinamiche di conflitto e consenso, che risultano inseparabili, esattamente come in geometria una superficie può essere contemporaneamente rappresentata come concava o come convessa.

---

Rappresentare un'associazione come un'arena non è in contraddizione con l'altra metafora adottata, quella della rete. L'arena organizzativa opera come una rete in cui agiscono attori diversi, individuali e collettivi. Gli attori organizzativi dell'arena-rete sono fra loro interdipendenti ed è impossibile isolarli e analizzarli separatamente perché insieme, come suggerisce Bonazzi, *producono* l'organizzazione nel suo farsi quotidiano. Ciò non impedisce di indagare separatamente, invece, le singole e differenziate *logiche di azione*. Queste logiche di azione rinviano essenzialmente a tre tipologie.

In un caso, sarà privilegiata la relazione con *la vita quotidiana e la produzione di senso* che l'attore individuale, si tratti di uno sportivo praticante, di un tifoso o di un dirigente di società, conferisce alla propria esperienza. In questo ambito, la sociolo-

gia può utilmente valersi del contributo della psicologia sociale, che ha sviluppato strumenti appropriati di analisi delle motivazioni, dei bisogni competitivi, della ricerca di identità. In breve: dei significati emozionali e del retroterra culturale che sorreggono e alimentano l'esperienza dei singoli attori in gioco. Le *dinamiche associative*, vale a dire le modalità di azione che concretamente assumono le organizzazioni sportive in quanto attori collettivi, rinviano invece alla costruzione di profili strutturali e interessano le dimensioni della società. Economisti, statistici e demografi insegnano a classificare e a organizzare al meglio le informazioni, spesso disperse, che riguardano numero di soci, diverse categorie di aderenti, sistemi di finanziamento, volume di risorse prodotte. Le competenze proprie dell'analisi organizzativa (che a partire dagli anni Ottanta ha conosciuto una grande apertura interdisciplinare) aiutano a definire il tipo di attività svolta. Vale a dire i meccanismi di formazione dei gruppi dirigenti, gli interessi dei gruppi in competizione, le strategie di immagine e di promozione e tutte le altre possibili dimensioni analitiche capaci di rappresentare e descrivere l'associazione.

Sotto il *profilo culturale*, infine, risulta assolutamente centrale l'osservazione dei modelli e dei simboli organizzativi. Essi presiedono principalmente a quella formazione dell'identità che consente allo sportivo di "sentirsi parte". Contribuiscono anche, tuttavia, a elaborare retoriche, apparati espressivi e miti razionalizzati, come ci hanno insegnato Meyer e Rowan. Le nuove teorie organizzative, debitrice dell'antropologia culturale, della storia sociale e persino di alcune originali applicazioni del metodo psicoanalitico, forniscono strumenti e metodi per questo tipo di analisi. Ponendo al centro non una generica e standardizzata struttura tipologica, bensì la *relazione* che concretamente si istituisce fra attori individuali e attori collettivi, come società, club, circoli di tifosi o federazioni sportive.

Ciascuna logica di azione descrive ruoli, formazione o disgregazione di gruppi, gerarchie e sistemi di interesse, processi di trasformazione, modelli culturali e valori. Come abbiamo già avuto modo di sottolineare, però, quello che importa non è tanto *descrivere* le caratteristiche di un'organizzazione, bensì piuttosto *spiegare* le logiche di azione cui tende a conformarsi. Per fare questo, occorre un modello aperto a contributi *interdisciplinari* e non puramente *multidisciplinari*. In altre parole,



un modello analitico valido non deve limitarsi ad attingere a competenze diverse, ma far sì che queste comunichino e dialoghino l'una con le altre. È questa la strada lungo la quale si è incamminata una parte significativa dell'analisi organizzativa a cavallo fra i due secoli.

Un approccio autenticamente interdisciplinare, soprattutto se applicato a un fenomeno complesso come l'associazionismo sportivo, riposa tuttavia su alcune premesse.

Innanzitutto, è indispensabile riconoscere la pari dignità di ogni prospettiva scientifica e la fertilità potenziale della contaminazione fra saperi e metodi di ricerca diversi. I diversi strumenti andranno, però, impiegati secondo strategie di indagine e convenienze operative adatte al particolare oggetto di analisi. Non sempre e non tutte le competenze teoricamente disponibili andranno impiegate. Non è però possibile alcuna presunzione di autosufficienza. Nessun fattore è esplicativo di per sé. Meglio: ogni fattore capace di influenzare l'organizzazione o il sistema, ne viene influenzato a sua volta. Questo principio, che deriva dalla scuola del *neoistituzionalismo*, si applica con particolare rilievo allo sport, che è insieme un sistema di *regole* e un sistema di significati veicolati attraverso *simboli*.

Dal punto di vista sociologico,

i simboli sono meccanismi fondamentali per lo sviluppo delle personalità e per affrontare i problemi perenni dell'esistenza umana, come la vita e la morte, il bene e il male, la miseria e la felicità, il fallimento e la sfortuna. Nonostante si possano considerare fenomeni *sui generis* a sé stanti e osservati per i loro valori intrinseci, essi sono quasi sempre manipolati, in modo più o meno consapevole, nella lotta tra gruppi e individui per il conseguimento e il mantenimento del potere. Si può dire che sono "espressivi", ma allo stesso tempo essi sono "strumentali"<sup>6</sup>.

Proprio la presenza di *razionalità molteplici* rende più evidente la somiglianza fra il modello dell'arena politica e il modello della rete già illustrato. Mette anche in luce la necessità di privilegiare la ricostruzione di specifiche *storie organizzative*, rintracciando i percorsi che dalla fondazione conducono a possibili processi di istituzionalizzazione e ad eventuali cambi di paradigma. Il punto di incontro di una lettura strutturale e di un'analisi culturale sta, dunque, proprio nella possibilità di elaborare *storie organizzative*.

La ricostruzione degli *apparati simbolici* è a questo scopo fondamentale. Senza fare ricorso a un *approccio interpretativo* delle sue metafore e dei suoi riti risulta difficile comprendere cos'è un'organizzazione. Il più accurato profilo morfologico può non essere sufficiente a costruire una mappa convincente dell'organizzazione. Nessuna descrizione strutturale – hanno scritto Gherardi e Strati<sup>7</sup> – sa restituirci il *texture of organizing*, la trama narrativa e, con essa, l'identità di un'organizzazione. Anche il sistema sportivo costituisce così un generale *campo organizzativo*, entro il quale prendono forma diverse *arene*, caratterizzate da strategie e conflitti di varia natura. L'intensità delle interazioni varia in rapporto ai gradi di interdipendenza fra società, poteri pubblici, apparato della comunicazione, ecc.

Per esempio: ogni Stato nazione, nel corso del XX secolo, è prima o poi intervenuto a regolare e/o incentivare la pratica sportiva. Questo intervento si è però configurato diversamente nei vari contesti nazionali, in relazione a logiche politiche, come l'esistenza o meno di una cultura del welfare o le esigenze di legittimazione simbolica nazionalistica dei governi<sup>8</sup>. Le politiche pubbliche dello sport, insomma, si sono prodotte entro un ampio *campo organizzativo*, dando vita a esperienze differenziate. Il loro impatto sociale non è dipeso esclusivamente dalla quantità delle risorse investite e dalla qualità dei programmi, bensì da come gli attori interessati, in particolare le società sportive, hanno interpretato, gestito, favorito o contrastato l'azione delle politiche pubbliche. Non mancano esempi, inoltre, di *effetti inintenzionali* dell'azione sociale, che andrebbero analizzati con strumenti teorici ancora troppo timidamente applicati allo studio dei sistemi sportivi.

Lisa Kikulis, Trevor Slack e Bob Hinings<sup>9</sup> hanno offerto un convincente esempio di come una pressione istituzionale *esogena* possa produrre l'effetto di trasformare radicalmente il sistema associazionistico. Nel caso osservato, si trattava delle politiche di sostegno alle società amatoriali, messe in atto nel secondo dopoguerra da parte dello Stato canadese per sviluppare programmi finalizzati all'alta prestazione. Esempi di effetti inintenzionali dell'azione legislativa sul sistema sportivo e sull'associazionismo di settore sono rinvenibili anche nel caso italiano. Basti pensare agli effetti di promozione dell'impiantistica sportiva a raggio locale, indotti negli anni Ottanta dall'abroga-

zione della legge comunale del 1934 sulla facoltatività delle spese comunali. Un provvedimento che era stato concepito con finalità del tutto differenti.

Il paradigma funzionalistico, insomma, non serve a cogliere l'azione organizzativa né risulta adeguato al compito l'approccio aziendalistico. Anche la classica teoria dell'attore organizzativo di Crozier e Friedberg, rivisitata da Gasparini nell'ottica dell'*attore sportivo*, va quantomeno integrata da un'analisi più ampia e storicizzata del campo organizzativo. Al contrario, la rappresentazione configurazionale (Elias, Dunning), molto sensibile alla prospettiva storica ed efficace nel trasmetterci l'idea di una costante tensione fra dinamiche di cooperazione e conflitto, ignora completamente i fattori strutturali.

Per assegnare la dovuta centralità alle strategie degli attori, ai loro effetti intenzionali e inintenzionali e alla produzione di conflitti, senza trascurare l'analisi del campo organizzativo proposta da Di Maggio e Powell, si è cercato di perfezionare il modello dell'*arena politica*. Entro l'arena politica i movimenti operano come attori organizzativi, nel senso di Crozier e Friedberg. Divengono, insomma, vere e proprie organizzazioni che, in quanto tali, sono esposte a processi di riconoscimento e legittimazione e devono assumere obbligazioni normative. Insieme, assumendo il profilo dell'organizzazione, gli attori sportivi producono regole e strategie di elaborazione e preservazione dell'identità. Questo laborioso processo di legittimazione formale, riconoscimento istituzionale e costruzione di una rete di ruoli, responsabilità, funzioni e gerarchie consente di applicare a pieno titolo ai movimenti sportivi la nozione di *istituzionalizzazione* suggerita da Selznick<sup>10</sup>. Essa configura un processo organizzativo a forte contenuto simbolico che si fonda sull'*incorporazione dei valori*. Questa rappresentazione del problema sarà più tardi rivisitata dallo stesso Selznick<sup>11</sup> allo scopo di meglio distinguere fra le nozioni di *organizzazione*, intesa come strumento razionale creato dagli attori, e *istituzione*. Quest'ultima sarà analizzata in maniera abbastanza originale da Selznick come il prodotto, tendenzialmente spontaneo, di bisogni e pressioni sociali. In tale ottica, un'organizzazione si istituzionalizza solo se *riceve valore*. Ciò significa che la società deve riconoscerne ruolo e funzione collettiva, e non soltanto i requisiti tecnici e strumentali connessi al compito. Un'istituzione, a

differenza di un'organizzazione, non può essere neppure concepita, secondo Selznick, se non è capace di trasmettere contenuti simbolici alle aspirazioni e ai bisogni di una comunità. Ovviamente, in una prospettiva che privilegi l'analisi delle storie e delle culture organizzative, l'arena politica, che coincide con il campo organizzativo del sistema sportivo, va continuamente ridefinita. Ciò in relazione alle trasformazioni:

- della *sfera istituzionale*, come nel caso della strutturazione, in Italia, di un forte Comitato Olimpico Nazionale, dotato di statuto pubblico e orientato al primato dello sport competitivo di alta prestazione;
- dei *paradigmi organizzativi* prodotti dai mutamenti della cultura sociale, dalla pressione di agenti esterni al sistema sportivo e dalla necessità di rispondere a sfide ambientali;
- delle tecnologie, delle strategie e dell'influenza collettiva della *comunicazione sociale*.

Politiche pubbliche, modelli associativi e sistema dei media rappresentano, conseguentemente, tre dimensioni assolutamente cruciali nell'analisi dell'arena politica.

## 5.2 Una possibile applicazione del modello

Possiamo adesso applicare il modello dell'arena politica al caso nazionale italiano. Concentrandoci, in particolare, sulla connessione che lo sviluppo dell'associazionismo sportivo consente di istituire fra tre processi distinti e complementari: la *nazionalizzazione* del sistema politico postunitario, negli ultimi decenni del XIX secolo, la *sportivizzazione* della società italiana e l'*istituzionalizzazione* del sistema sportivo.

Sino all'unificazione politica del Paese (1861) è arduo parlare di un vero e proprio sistema sportivo nazionale. Sopravvivono ancora i tradizionali passatempi aristocratici o quei giochi popolari di villaggio che in altre realtà nazionali si sono già trasformati nei moderni giochi di squadra. Si avverte, però, qualche elemento saliente della *modernità sportiva*. Attorno al gioco del pallone, celebrato da Leopardi, gravita un circuito di competizione a raggio nazionale o subnazionale e sono già presenti e diffusi fenomeni come il tifo municipalistico e il professioni-

simo. Contemporaneamente, si è venuta consolidando una pratica fisico-motoria strumentale, attraverso l'applicazione all'addestramento militare della *ginnastica metodica* di importazione svizzera e tedesca.

Da un lato, insomma, possiamo parlare di *attori identitari*: nei *loisir* aristocratici, come aveva intuito Veblen, si esprime un bisogno di distinzione sociale delle classi privilegiate; nella sportivizzazione dei giochi popolari (il pallone) si manifesta un'identificazione locale, alimentata dalla tradizione municipalistica. Dall'altro, l'istituzione postunitaria della leva militare per tutti i sudditi maschi e, più tardi (1878), l'introduzione nelle scuole pubbliche dell'educazione fisica come materia obbligatoria, rappresentano fenomeni di istituzionalizzazione dirigistica. In questa fase si generano dinamiche di *isomorfismo* fra istituzioni e modelli organizzativi che influiranno sulla strutturazione del sistema sportivo nazionale.

Esso appare, insomma, particolarmente incline a configurarsi, sin dalle origini, come un'autentica arena politica. Si può addirittura parlare, in omaggio alla teoria di Hannan e Freeman, di una sorta di *imprinting* culturale e organizzativo. Con la prima stagione della *nazionalizzazione*, fra gli ultimi tre decenni del XIX secolo e la prima guerra mondiale, lo sviluppo dello sport di competizione rende questa dinamica più nitida. Alla creazione di un sistema di regole si affianca l'elaborazione di un sofisticato apparato simbolico. Nascono reti interorganizzative a scala nazionale, come le federazioni sportive. Il territorio nazionale diviene lo spazio sociale, il *campo organizzativo*, che accoglie la sportivizzazione: nascono i primi campionati nazionali ed esperienze a elevato impatto simbolico, come il Giro d'Italia o i rally motoristici.

La progressiva strutturazione di questa nuova arena politica segue linee precise:

- in senso immediatamente *politico-ideologico*, interagendo con le principali linee di frattura che attorno al modello di costruzione istituzionale dello Stato nazionale si vengono delineando;
- in senso *organizzativo*, perché lo sviluppo delle società sportive, dalla trasformazione del modello ginnastico in quello dei circoli polisportivi, sino alla nascita delle

società monosportive specializzate, riflette forme proprie dell'associazionismo di massa, mutate dal sistema politico o dalle associazioni cattoliche (*isomorfismo*);

- in senso *culturale e simbolico*, perché è in questa fase che le appartenenze sportive, soprattutto quelle connesse alla popolarizzazione dei giochi di squadra, vengono rielaborate e dotate di significati identitari.

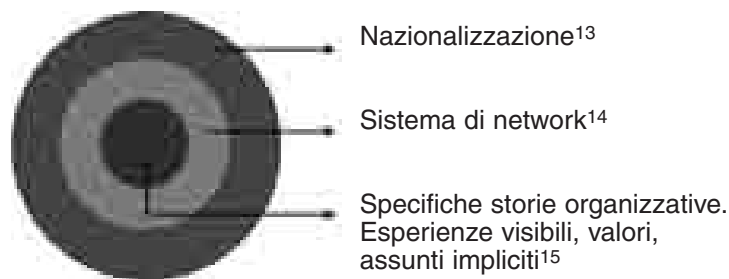
L'arena politica, disegnata dall'intreccio di nazionalizzazione e sportivizzazione, conosce, nell'Italia prefascista, la convivenza di attori anche molto diversi fra loro. La storica Federazione Ginnastica Nazionale (FGN), costituitasi in seno agli ambienti militari piemontesi e collegata alle società ginnastiche di cultura laico-risorgimentale, conserva un sistema verticale, gerarchico di produzione delle leadership e di gestione delle attività. Ma le società ginnastiche evolvono presto in circoli polisportivi organici alle associazioni di Stato o al movimento cattolico. In entrambi i casi, la vita associativa è ben poco democratica: si tratta di esperienze fortemente direttive, neppure lontanamente riconducibili alla cultura e alla pratica del club anglosassone. La specializzazione e la differenziazione delle discipline sono a lungo molto scarse. Elevatissima risulta, invece, la coerenza interna ai sottosistemi: le regole e le forme organizzative della caserma o dell'associazionismo diocesano sono quasi passivamente riprodotte nel modello societario. Le dirigenze sono quasi sempre di nomina esterna: la principale organizzazione cattolica, la FASCI, prevede addirittura la vigilanza di un assistente designato dalle diocesi. È la diffusione dei club di football e cricket, d'importazione straniera, che introduce un nuovo soggetto organizzato, assai più autonomo, a suo modo "democratico" e comunque congruente con la prevalente estrazione sociale alto-borghese dei dirigenti mecenati.

In linea di continuità con l'associazionismo di élite è l'esperienza dei circoli di amatori che danno vita alle prime esperienze competitive all'aria aperta. Il ciclismo su strada si istituzionalizza nel 1909 con la nascita del Giro d'Italia, che ricalca il modello del Tour de France e ne riproduce l'ideologia. Analogamente, la motoristica sarà sostenuta dalla nascente industria automobilistica, entro il contesto estetizzante del futurismo che ispira, per esempio, il culto del *macchinismo* e

della velocità. Nel 1914 si costituisce un organismo di coordinamento olimpico fra discipline agonistiche. È il prodotto di una prima istanza di regolazione, indotta dall'internazionalizzazione dello sport.

L'arena politica dello sport è un laboratorio che dà vita a contenuti simbolici inediti. I primi campionati nazionali per squadre di club favoriscono l'individuazione della nuova "nazione" come contenitore ideale per rielaborare e rinnovare storie e narrazioni identitarie. È anche grazie al giro ciclistico d'Italia e ai rally automobilistici che la penisola si trasforma da "territorio" in "patria", congiungendo idealmente i campanili delle "cento città" e le vette alpine "sentinelle dell'italianità". Anche l'alpinismo delle origini, con la sua prevalente ispirazione patriottica, si presta a esplicite funzioni politiche e simboliche<sup>12</sup>. Le vedremo riaffiorare parecchi decenni più tardi, negli anni che seguono la catastrofe della seconda guerra mondiale, in un contesto politico-culturale diverso, ma altrettanto critico, con la conquista del K2 (1954).

Questi appunti consentono di suggerire una rappresentazione dell'arena politica a *tre livelli differenziati*. La figura disegna tre cerchi concentrici procedendo dal generale (il sistema sportivo nella stagione della nazionalizzazione) al particolare (la produzione di specifiche storie organizzative), passando per la costruzione di differenziati network organizzativi. Dovrebbe rendersi così meglio visibile l'azione di quelle *razionalità multiple* e di quegli *isomorfismi* che contraddistinguono il paradigma teorico qui adottato.



**Figura 3. Il modello combinato dei tre cerchi**



### 5.3 Il cerchio esterno: arena sportiva e nazionalizzazione

Per identificare l'immaginario cerchio esterno dell'arena politica, si può applicare al sistema sportivo il modello della nazionalizzazione politica, elaborato dal politologo norvegese Stein Rokkan<sup>16</sup> e articolato attorno a quattro dimensioni fondamentali (Tab. 1).

**Tab. 1. Il sistema sportivo come arena politica nella stagione della nazionalizzazione<sup>17</sup>**

Dimensioni	Contesti	Opposizioni	Dinamiche prevalenti
Incorporazione	legale	negoziale-dirigista	politiche pubbliche; formazione di reti organizzative nazionali
Mobilitazione	politico-istituzionale	consenso-dissenso verso la nazionalizzazione. Linee di frattura centro-periferia, Stato-Chiesa, città-campagna, classe operaia-borghesia	nascita di un circuito di competizione nazionalizzato; declino dei loisir e dei giochi tradizionali
Burocratizzazione	socio-economico	locale-globale	commercializzazione; consumi sportivi
Sportivizzazione	identificativo	particolaristico-universalistico	produzione di miti (saghe, epopée, campioni come eroi identitari)
	cognitivo		lo sport interpreta le relazioni sociali
	comunicativo	reti sociali-sfera mediatica	processi di mediatizzazione e di massificazione; creazione di un'opinione pubblica sportiva

Con l'*incorporazione*, associata da Rokkan all'allargamento della cittadinanza politica, attraverso la prima estensione del suffragio elettorale, si produce anche l'ingresso nel circuito dello sport di strati sociali e di culture locali rimasti estranei ai tradizionali *loisir* aristocratici. La classe media urbana, in Italia come nella maggior parte dei Paesi dell'Europa occidentale, fornisce il principale serbatoio di reclutamento. Il sistema sportivo nazionalizzato incorpora però anche attori politicamente antagonisti allo Stato nazionale o, quantomeno, poco inclini ad accettare l'egemonia delle classi dirigenti liberali. In Italia, lo si è visto descrivendo alcuni esempi di *isomorfismo*, è il caso dell'associazionismo religioso di ispirazione cattolica e persino dei circoli salutistici socialisti. Entrambi, peraltro, conservano una forte impronta subculturale, con venature controculturali. Anzi, da questo punto di vista, possiamo considerare la loro rappresentazione della pratica fisica come manifestazione di una cultura dell'*integrazione negativa*.

Nella scienza politica, tale concetto designa il rapporto istituito a cavallo fra XIX e XX secolo dai movimenti popolari di massa con gli Stati nazione a egemonia politica dei ceti borghesi. Nella maggior parte dei casi, almeno in Europa occidentale, partiti e movimenti danno inizio, a partire dal primo Novecento, a una lunga marcia attraverso le istituzioni, senza con questo rinunciare a una distintività ideologica gelosamente rivendicata. Analogamente, la pratica sportiva diffusa diviene, allo stesso tempo, una strategia di rinforzo dell'identità culturale e una pratica strumentale. Essa, infatti, sarà finalizzata al benessere, ma anche, in qualche caso, all'addestramento paramilitare delle classi popolari negli anni di quella strisciante guerra civile che il Paese conosce fra la fine della grande guerra (1918) e l'avvento del fascismo (1922).

La rapida diffusione e l'esteso insediamento sociale di alcune specialità, che seguono peraltro l'accidentata geografia fisica e politica del Paese e interagiscono con contesti tradizionali legati a specifiche esperienze, autorizzano a parlare di un fenomeno di *mobilizzazione*, non privo di analogie con quello dell'insediamento elettorale delle forze politiche.

In parallelo all'espansione su tutto il territorio nazionale della burocrazia pubblica, si sviluppa un processo di regolazione e strutturazione organizzativa anche del sistema sportivo.

Nascono federazioni competitive o amatoriali, mentre Stato e partiti politici inaugurano tentativi di regolazione per via legislativa nel sistema sportivo. Si assiste, insomma, a un rapido processo di *burocratizzazione* dello sport, che richiama il modello diacronico descritto da Guttmann.

Infine, se Rokkan aveva parlato di *politicizzazione* come produzione di nuove lealtà ideologiche e organizzative, riconducibili alle principali fratture identitarie del tempo (*cleavages*) – centro *vs* periferia; Chiesa *vs* Stato; città *vs* campagna; classe operaia *vs* capitalisti –, noi possiamo azzardare una declinazione politologica del processo di *sportivizzazione*, ancorata alle dinamiche di nazionalizzazione. Lo Stato nazione si offre come contenitore simbolico dell'incipiente sportivizzazione, ma insieme lo sport accresce la visibilità della competizione fra Nazioni e alimenta sentimenti di appartenenza.

Incorporazione, mobilitazione, burocratizzazione e sportivizzazione sono naturalmente l'esito, incompiuto e non lineare, delle sei dinamiche di contesto descritte dalla **tabella 1**. Abbiamo, in forma sintetica e a puro titolo di esempio, già fatto riferimento alla dimensione *legale, politico-istituzionale e socio-economica*, ma non va trascurato l'aspetto *cognitivo*, che favorisce la percezione del Sé sociale. La dimensione cognitiva, che è per definizione individuale, è strettamente connessa a quella propriamente identificativa, si tratti del sentimento di appartenenza a uno dei nascenti club calcistici o dell'orgoglio di militare in un'antica società ginnastica, sino ai primi casi di "tifo nazionale" e di culto del campione. A sua volta, questo circuito identitario, alimentato dalla costruzione di vicende e personaggi, rinvia al ruolo di un sistema *comunicativo* in parte già specializzato, come i giornali sportivi.

## **5.4 Il cerchio intermedio: i movimenti sportivi come spazi organizzativi**

Se la Nazione diviene il contenitore unificante dell'arena sportiva, i modelli organizzativi ne riflettono invece le infinite varianti locali e subculturali. Seguendo l'ipotesi di Kikulis, Slack e Hinings, le organizzazioni sportive si rappresentano come:

- struttura;
- arena cognitiva;
- rete cooperativa.

Si osservino il cerchio mediano descritto dalla figura e la tabella 2, che illustra la griglia predisposta da Slack e dai suoi collaboratori per le interviste agli osservatori privilegiati.

<b>Temi relativi alla costituzione organizzativa</b>	
Specializzazione	Differenziazione di ruoli e competenze
Standardizzazione	Omologazione di regole e procedure
Centralizzazione	Concentrazione delle sedi decisionali
<b>Temi relativi ai valori associativi</b>	
Orientamento	<i>Self help</i> . Tipologie di finanziamento
Attività	Servizi erogati, rapporto al mercato, prestazioni
Principi organizzativi	Coordinamento, gerarchie, professionismo
Valutazione di efficacia	Soddisfazione dei soci. Qualità dei programmi. Risultati tecnici.

**Tab. 2. Griglia per l'intervista secondo Kikulis, Slack e Hinings<sup>18</sup>**

Sotto il profilo della *struttura*, le società sportive sono rappresentabili attraverso indicatori empirici relativi a dimensioni, caratteri della membership, sistemi di gestione.

Come *arena cognitiva*, l'organizzazione favorisce identificazione e individuazione dei fini degli attori e adotta criteri di legittimazione e di congruenza mezzi-fini.

Come *rete cooperativa*, dilata il proprio raggio d'azione e accelera i processi d'istituzionalizzazione. Così facendo, consente la circolazione di esperienze e di informazioni nel sistema sportivo e attiva risorse di rete, che possono favorire l'innovazione.

Convincente sembra anche la griglia di analisi empirica sviluppata nella tabella e suggerita dai ricercatori canadesi in relazione alla *costituzione organizzativa* e ai *valori associativi*. Per alcuni aspetti, il modello richiama quello proposto da Ferrante e Zan. Gli studiosi italiani collocano l'organizzazione entro il perimetro di tre istanze fondamentali:

- *per chi* l'organizzazione produce (dimensione del *mercato*);
- *che cosa* produce (dimensione del *prodotto*);
- *come* lo produce (dimensione della *struttura*).

Entrambe le rappresentazioni consentono un'efficace sinossi di quello che abbiamo chiamato cerchio intermedio dell'arena.

## 5.5 Il cerchio interno: la storia e la cultura organizzativa

Le nuove teorie, come si è visto, insistono molto sulla capacità posseduta dalle organizzazioni di *costruire il proprio ambiente organizzativo*, e non semplicemente di adattarsi ai cambiamenti prodottisi nell'ambiente esterno.

Si è anche già sottolineato come questo approccio imponga alla ricerca di prestare maggiore attenzione ai *processi* e al cambiamento che non all'analisi delle strutture. Occorre privilegiare la *storia organizzativa* del proprio oggetto di osservazione, ricostruendone meticolosamente il passato più che esercitandosi a prevederne il futuro. L'attenzione alle trasformazioni prevedibili dei target è tipica, invece, delle indagini di mercato, che appartengono a un diverso approccio scientifico e rispondono a differenti esigenze.

Questo mutamento di ottica suggerisce di privilegiare metodologie di ricerca prevalentemente qualitative, o meglio *non standardizzate*, come interviste a osservatori privilegiati, analisi della documentazione di archivio, della cosiddetta *letteratura grigia* (comunicazione associativa interna, atti amministrativi, informazioni di servizio) e delle fonti a stampa, profili di carriera, storie di vita.

La ricostruzione di ogni singola storia organizzativa rappresenta un versante essenziale dell'*analisi culturale*. È così pos-

sibile inglobare nello studio dell'organizzazione le categorie di mito, di simbolo, di rito, di ideologia e di credenza, superando l'anacronistica contrapposizione fra analisi formale e strutturale. Non solo la sociologia, ma anche l'antropologia e la psicologia sociale, rivendicano un ruolo importante in questa nuova ricerca.

Il cerchio interno, dedicato alla storia e alla cultura proprie delle singole esperienze organizzative, permette di analizzare i movimenti sportivi come entità culturali e simboliche, seguendo l'intuizione di Alvesson e Berg<sup>19</sup>. Le figure 4, 5, 6 e 7 riproducono l'apparato analitico elaborato da questi studiosi per consentire un approccio integrato al tema del mutamento delle culture d'impresa e dei loro sistemi simbolici.

Assolutamente centrale è, in altre parole, il tema della *produzione di significato* che si realizza attraverso l'esperienza associazionistica. Questo significa affermare un'idea della storia organizzativa in quanto *processo longitudinale*<sup>20</sup>. Sono le storie organizzative, ricostruite lungo una sequenza temporale, che permettono di analizzare, nel loro concreto svolgimento storico, le tre dimensioni fondamentali della *struttura*, del *prodotto* e del *mercato* individuate da Ferrante e Zan e precedentemente descritte.



Figura 4. Alvesson e Berg (1993): il campo della ricerca

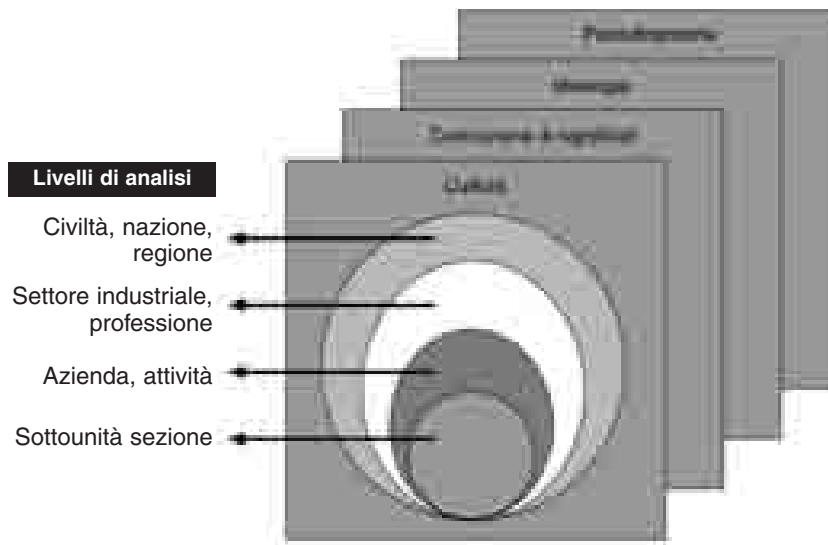


Figura 5. Cultura (miti, riti, rituali, saghe, eroi, valori, ideologie, ecc.), simboli, ambiente/spirito, identità, immagine, ecc.

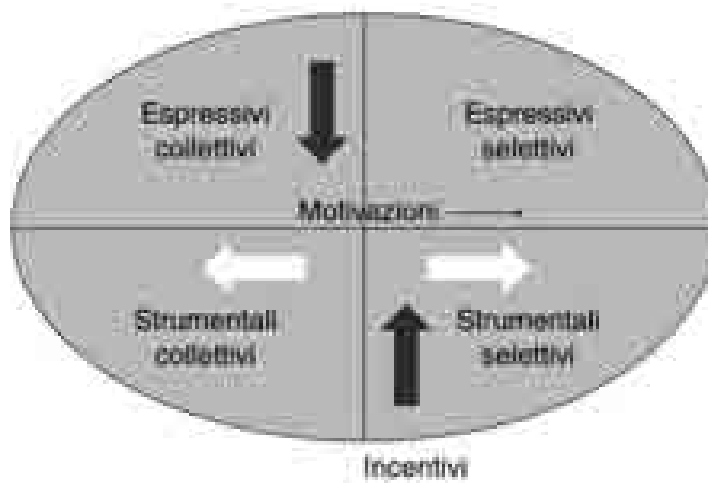


Figura 6. La partecipazione associativa. Motivazioni e incentivi



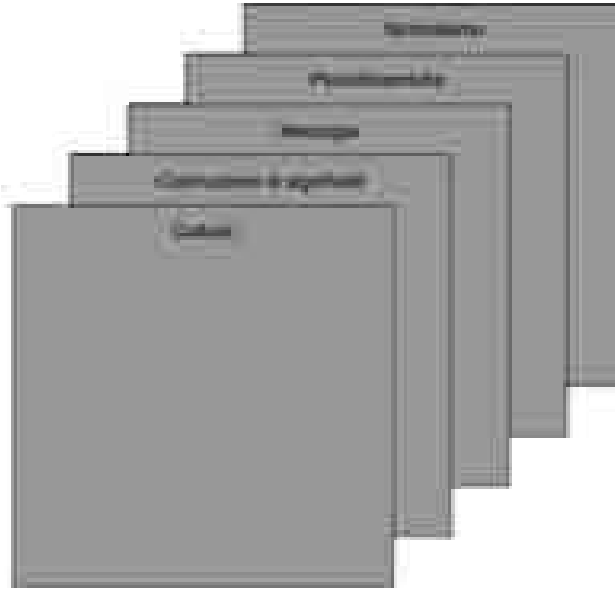


Figura 7. Le cinque dimensioni che concorrono al profilo dell'organizzazione (Alvesson, Berg, 1992)

## 5.6 Il racconto organizzativo

L'analisi delle singole esperienze storico-organizzative interessa, anzitutto, scelte e principi su cui tali esperienze si fondano. Siamo nel campo della *produzione normativa*, che è sempre una combinazione di orientamenti ai valori e allo scopo. Ogni storia organizzativa racconta una *fondazione*, che non necessariamente coincide con l'atto legale di costituzione. Essa rappresenta, piuttosto, il momento in cui i pionieri definiscono la *missione* e con essa le *finalità associative*, conferendo *legittimazione* alla loro azione e proponendo una prima *mappa delle congruenze*.

Il *mito di fondazione* ne trasmette le gesta e ne rielabora simbolicamente le intenzioni e le scelte. Fra queste molto importante è l'individuazione del *territorio* sociale, culturale e simbolico in cui l'associazione decide di operare. Esiste anche un territorio propriamente organizzativo, che è definito spesso dalle opzioni originali dei fondatori, come nella scelta di praticare una disciplina di squadra piuttosto che una specialità di tipo individuale o in quella di privilegiare una pratica amatoriale invece di

tentare di insediarsi nel sistema dello sport professionistico. È sorprendente scoprire quante narrazioni locali prendano le mosse da una contesa materiale per il territorio: lo spazio di gara o di allenamento disputato fra gruppi di praticanti di differenti società o addirittura di diverse discipline.

L'ultimo passaggio strategico della fondazione è l'elaborazione di *simboli e norme d'identificazione* che contraddistinguano il gruppo rispetto a tutti gli altri. È anche attraverso i colori sociali della squadra e, man mano, attraverso l'elaborazione di un vissuto collettivo e di una memoria condivisa che si costruisce l'identificazione organizzativa. In omaggio a Durkheim, possiamo dire che i colori sociali, il linguaggio gergale, la produzione iconografica appartengono insieme alla sfera dei *simboli* e a quella delle *metafore*. I primi presentano la proprietà di evocare il concreto attraverso l'astratto: il "baffo" della Nike simboleggia l'abbigliamento sportivo e insieme uno stile di vita, come il logo McDonald's richiama, allo stesso tempo, un prodotto alimentare e un'idea di cultura globalizzata. Le metafore, invece, sviluppano il processo opposto: la rappresentazione di un oggetto concreto richiama e concentra un significato ideologico anche molto elaborato. Nei codici della religione e della politica, è questo il caso della croce, della falce e martello o dell'albero di ulivo.

I simboli alimentano l'appartenenza emozionale e le norme consentono di garantire diritti e doveri dei soci.

La vita sociale di una comunità di sportivi, tuttavia, è fatta anche di *codici di comportamento* e della produzione di *significati* che stimolano le motivazioni e alimentano la lealtà dei soci. Questo è vero per tutti i tipi di organizzazione, ma l'impatto simbolico dello sport potenzia enormemente il carattere cognitivo dell'esperienza. In tempi passati, l'appartenenza a un circolo velico di élite poteva soddisfare domande di status symbol. Insieme, però, contribuiva – secondo Bourdieu – a definire o a confermare una visione *distintiva* del mondo, elaborando linguaggi, stili di vita, mode e modelli di comportamento coerenti con quella visione. Viceversa, anche l'associazionismo *plebeo* delle tifoserie calcistiche suggerisce schemi cognitivi ed elabora bisogni di identità e di espressività meno grossolani e immediati delle sue ricorrenti manifestazioni esteriori.

In proposito, Edgar H. Schein<sup>21</sup> ha distinto tre livelli di analisi:

- quello delle *espressioni visibili*, desumibili dall'osservazione diretta e dalla documentazione ufficiale;
- quello dei *valori dichiarati*;
- quello degli *assunti impliciti*, che possono celare l'identità profonda dell'organizzazione.

Per comprendere come le organizzazioni cambiano, modificando i loro paradigmi, abbiamo bisogno di un approccio a più livelli. Non basta osservare lo stadio intermedio, quello che localizza mercato, prodotto e struttura. Bisogna indagare come vengono *socializzati i reclutati*, vale a dire quale identità associativa si preferisce trasmettere. Occorre analizzare come l'organizzazione risponda o abbia risposto agli eventi critici che ne hanno scandito la storia e quali credenze e assunti siano stati nel tempo elaborati e rielaborati dai leader. Sul piano empirico si tratta di sviluppare una *biografia dell'associazione*, soprattutto attraverso interviste in profondità a osservatori privilegiati. Questa biografia collettiva permette di individuare quelli che Victor Turner<sup>22</sup> ha chiamato i *drammi sociali*, vale a dire eventi in cui si sono resi manifesti credenze e assunti latenti. La fondazione, l'istituzionalizzazione, il cambiamento di paradigma sono tutti *eventi critici* che fanno emergere nuove visioni e leader capaci di interpretarle.

Ogni cultura organizzativa, del resto, costituisce un mosaico di subculture e di microstorie, che aiutano a rivelare quel micro-sistema politico *dissimulato* in cui consiste ogni organizzazione. Parliamo di *arena politica* perché in gioco sono sempre relazioni di potere. L'attenzione agli eventi critici consente di cogliere il momento del dramma sociale, quando conflitti latenti diventano manifesti e conducono a cambiamenti di paradigma. Oppure inducono la fine di un'esperienza associativa ovvero quelle forme di *de-istituzionalizzazione* descritte da Christine Oliver<sup>23</sup>. Sono queste le situazioni critiche in cui diventa possibile esplorare una cultura organizzativa e le sue reti di ruoli, funzioni latenti e assunti non dichiarati. I miti e i simboli sono "valori che si rivestono di immagini". Anzi: secondo Meyer e Rowan<sup>24</sup>, tutte le forme organizzative riflettono sempre i miti istituzionali delle origini. La produzione dei significati è materia fatta di simboli, linguaggi, ideologie e credenze. I rituali, così ricorrenti nella cultura simbolica dello sport, ripropongo-

no, in forma allusiva e stilizzata, la classica distinzione sacro-profano, puro-impuro. Un'opposizione su cui, in una prospettiva antropologica, si fonda l'intero ordine sociale. Un mito ci rivela ciò che è percepito come *legittimo* ed esplora in forma drammaturgica origine e trasformazioni di un'esperienza organizzativa. Il mito serve a mobilitare e produrre un sentimento esclusivo della comunità che si riconosce elaborando codici, dal gergo delle tifoserie alle uniformi indossate dagli atleti in campo. La prospettiva simbolica assegna grande importanza all'azione delle leadership come attori culturali. Non è vero, invece, che nella maggior parte dei casi i paradigmi mutino come risposta consapevole a una crisi.

Le organizzazioni raramente imparano ad apprendere. Il mutamento è invece quasi sempre l'esito dell'azione dirompente di subculture devianti rispetto al paradigma dominante e/o di leadership che si avventurano in territori inesplorati. Un nuovo paradigma difficilmente emerge in assenza di antagonismi.

## 5.7 Patria sportiva e religione civile

Possiamo a questo punto accelerare l'illustrazione del caso proposto, tornando ad analizzare l'intreccio fra nazionalizzazione e sportivizzazione nell'Italia fra le due grandi guerre del Novecento. Particolarmente interessante è la ricostruzione dell'esperienza dello sport fascista, inteso come sviluppo autoritario dell'antecedente idea di *Patria sportiva*. Da un lato, infatti, lo sport è per il regime uno strumento poderoso di controllo sociale. La creazione e il potenziamento, in seno alle strutture del partito unico, di una capillare rete di associazioni rivolte ad attività di tipo competitivo e, insieme, di tipo ginnico-coreografico – in cui rivive, seppure rielaborata, l'ispirazione dei *Turnen* prussiani, importata negli anni della prima nazionalizzazione – rappresenta un perfetto esempio di mobilitazione autoritaria. Il regime costruisce dall'alto un sistema di reti *effettuali*<sup>25</sup> in cui intento pedagogico, controllo politico e persino istanze di modernizzazione, come nell'impulso dato alla pratica femminile, si mescolano e si sovrappongono. Nello stesso tempo, il fascismo sviluppa progressivamente un circuito di consenso e mobilitazione che fa largo impiego dei nuovi media del tempo, a cominciare dalla radio. Alle reti *effettuali* si asso-

cia, insomma, un primo esempio di rete *mediatica*. Anzi, è addirittura possibile periodizzare la stagione dello sport fascista in due fasi. Nella prima prevale la creazione di una *rete associazionistica di massa e di regime*. Nella successiva diviene largamente prevalente il ricorso alla *mobilitazione comunicativa*. Diffusione delle pratiche sportive e dilatazione del sistema comunicativo mediatico, prima la radio e il cinema, poi soprattutto la televisione, non sono però processi coevi. L'incontro fra sport e media, come si è sviluppato nella modernità tardo-industriale attraverso infinite forme di contaminazione, ha dato vita a un sistema planetario di commercializzazione e insieme di produzione culturale. Ciò è stato reso possibile da due dinamiche complementari – la *massificazione* e la *mediatizzazione* –, che hanno trasformato in radice il profilo dello sport contemporaneo<sup>26</sup>.

La massificazione di una pratica sportiva riguarda i due ambiti della competizione e della dilatazione dei pubblici.

Nel primo caso, il fenomeno *competitivo* tende alla dilatazione del numero dei praticanti e alla *popolarizzazione* come fatto culturale. Nel secondo, possiamo parlare di massificazione *passiva* o *platealizzazione*, di solito accompagnata dalla professionalizzazione dei giochi sportivizzati. La massificazione dello sport contemporaneo, avviata già agli albori del XX secolo, si espande vistosamente negli anni Venti e Trenta, in relazione alle ragioni propagandistiche dei regimi politici di massa.

La mediatizzazione, invece, riguarda la trasformazione dello sport in genere di consumo per platee non attivamente coinvolte nella pratica competitiva e non fisicamente presenti nel luogo dell'evento. A una relazione *immediata*, fondata sulla fruizione diretta e partecipata (seppure *passiva*), si sostituisce un rapporto *mediato*, che abbraccia un pubblico utente, teoricamente sterminato, di *consumatori dell'evento*. L'evento sportivo viene così tematizzato, elaborato, prodotto e consumato entro un circuito quasi esclusivamente mediatico. Ma la stessa mediatizzazione rappresenta un fenomeno che va analiticamente distinto. Da un lato, sostiene Russo, è riconoscibile una *mediatizzazione espositiva*, capace di differenziare l'attenzione allo sport da quella che era stata l'esperienza dei *loisir* nella stagione storica che precede la sportivizzazione. Coeva alla trasformazione professionistica dello sport di prestazione e carat-

terizzata dalla creazione di una vera e propria opinione pubblica dello sport, la mediatizzazione espositiva è opera della stampa sportiva e si identifica nelle sue peculiari strategie narrative. Dall'altro, con l'avvento dei media comunicativi audio-video (radio e tv) si afferma una *mediatizzazione rappresentativa*, che non propone al pubblico il racconto dell'evento, bensì l'evento stesso. Da un contesto di alta tematizzazione/bassa emotività si sviluppa una situazione rovesciata di bassa tematizzazione/alta emotività. In particolare, lo sport televisivo, privo di qualsiasi distacco temporale dall'evento, sarà caratterizzato dal prevalere del coinvolgimento emozionale rispetto alla valutazione critica. La sua strategia si fonda su un'efficace immedesimazione dello spettatore nei modi e nei tempi dell'evento stesso.

Si comprende meglio, nella chiave di lettura suggerita da Russo, perché il medium comunicativo che ha fatto un uso più strumentale dello sport sia stato il cinema. Nella produzione cinematografica viene meno la simultaneità fra l'evento e la sua fruizione spettacolare. L'evento può essere rielaborato o addirittura inventato, ma l'effetto emozionale è garantito dall'occhio e dall'orecchio. Ne discende quella sudditanza alle immagini e ai suoni che consente sempre più sofisticate strategie narrative. Si pensi al ricorso al montaggio, che permette di costruire e ricostruire eventi e situazioni che allo spettatore appariranno perfettamente *reali*.

Più in generale, in un processo di mediatizzazione che mira a mobilitare emozioni, opera una razionalità che può essere di mercato (commercializzazione) o politico-propagandistica. In questa seconda accezione, la mediatizzazione interagisce con il sistema sportivo e con le funzioni sociali che i poteri gli attribuiscono. Il caso dello sport italiano fra le due guerre riproduce bene la sinergia fra strutturazione organizzativa del sistema e mediatizzazione propagandistica. Possiamo ravvisare, insomma, tutti gli elementi caratterizzanti l'*arena politica*. L'evento sportivo, specie se di grande impatto simbolico, come le Olimpiadi o i Mondiali di calcio, può addirittura rientrare in una procedura di *agenda setting*, come priorità strategica individuata nelle sedi decisionali della politica. Viene così costruito in funzione ideologica, attivando il nesso fra potere, legittimazione e ideologia.

Guttman associava lo sport *moderno* alla razionalizzazione,

tipica dell'industrialismo. Lo sport mediatico *contemporaneo*, eccitando emozioni e attingendo al loro potenziale evocativo, si configura invece come una straordinaria contaminazione di retaggi arcaici e di suggestioni postmoderne.

Un esempio per alcuni aspetti paradigmatico è costituito dai Campionati mondiali di calcio del 1934, svoltisi in Italia. Attorno all'evento, il regime fascista opera un'intensa mobilitazione simbolica e organizzativa, finalizzata a rappresentare spettacolarmente la filosofia dell'*atletismo politico*.

È soprattutto la radio che allestisce una grandiosa *scena immateriale* in cui la funzione *manifesta*, quella di garantire un'inedita partecipazione in tempo reale all'evento sportivo, si sovrappone a una più importante funzione *latente*, che consiste nell'unificare emotivamente il pubblico, identificando Nazione e pubblico come mai in precedenza.

La diretta radiofonica costituisce la grande innovazione comunicativa dei Mondiali italiani. Le Olimpiadi di Berlino del 1936 rappresenteranno il momento di ulteriore perfezionamento delle tecniche e delle tecnologie cinematografiche e radiofoniche, sottoposte all'azione di propaganda e controllo del potere politico. Per la prima volta, lo Stato ospite si accolla integralmente i costi dell'organizzazione della manifestazione. E per la prima volta una regista di grande talento e di inossidabile fedeltà ideologica al regime, Leni Riefenstahl, è chiamata a tradurre l'evento in un grande film-documentario (*Olympia*, 1938), realizzato con il ricorso a tecniche produttive d'avanguardia e con un lavoro sapiente di rielaborazione simbolica della manifestazione. L'opera si iscrive perfettamente in una visione del mondo fondata sulla diffidenza per la cultura scritta (anti-intellettualismo) e sull'esaltazione del potere mobilitante dell'immagine e del suono, nonché sulla ricerca di un linguaggio universale, dotato di un'interna razionalità autoritaria, coerente sino alla paranoia.

Ma la vera linea di discontinuità fra i due eventi è data dai differenti tipi di platea che le due strategie di mediatizzazione si propongono di cogliere e mobilitare. Nel caso italiano, prevale l'intento di rinforzare l'identità nazionale, declinata in un'accezione comunitaria e nella prospettiva di favorire e accelerare



quell'omogeneizzazione simbolica della Nazione che incarna l'obiettivo politico e la legittimazione ideologica del fascismo al potere. L'operazione condotta dallo Stato nazista in occasione delle Olimpiadi berlinesi ha, invece, per destinataria una platea tendenzialmente universale. L'epica cinematografica deve sfumare la stessa dimensione spazio-temporale dell'evento per meglio esaltare il ruolo della Germania hitleriana come potenza politica e militare corporalmente percepibile e capace di accogliere/rielaborare, attraverso la plastica efficacia dell'immagine e il potere evocativo dei suoni, nozioni sfuggenti e astratte come armonia, forza, bellezza, sacrificio, grazia, agilità. La mediatizzazione si innesta sulla massificazione e produce un'estetizzazione radicale della politica. Sport, grandi media e politica totalitaria rappresentano tre arene differenziate che concorrono a comporre un'unica sconfinata arena simbolica. L'azione politica si dilata ben al di là dei suoi confini tradizionali, abbracciando pratiche sociali e modelli culturali inediti, integrabili nella filosofia di un nuovo genere di *religione civile*, elaborata tramite l'incontro e la contaminazione di sistema sportivo e sistema mediatico. L'esito è una rappresentazione drammaturgica in cui il popolo-Nazione corrisponde perfettamente a quella "comunità politica immaginata" descritta da Benedict Anderson<sup>27</sup>. Una comunità la cui vera *sostanza* coincide con un apparato simbolico. Inizia un processo di globalizzazione mediatica che avrà nello sport spettacolare uno dei luoghi ideali. La diffusione planetaria del mezzo tv farà anche dello sport una delle possibili *città delle reti* descritte da Castells, potenziando in continuazione quei circuiti emozionali e simbolici che la versatilità tecnica del mezzo e il suo incessante perfezionamento permettono di attivare.

<sup>1</sup> Malizia, 1998.

<sup>2</sup> Benson, 1988.

<sup>3</sup> Ivi, p. 65.

<sup>4</sup> Zan (a cura di), 1988, p. 34.

<sup>5</sup> Porro, 2001b.

<sup>6</sup> Cohen, 1974, pp. X-XI.

<sup>7</sup> Gherardi, Strati, 1990.

<sup>8</sup> Porro, 1997a.

<sup>9</sup> Kikulis, Slack, Hinings, 1992; Slack, 1997.

<sup>10</sup> Selznick, 1949.

<sup>11</sup> Id., 1957.

<sup>12</sup> Pastore, 2003.

<sup>13</sup> Rokkan, 1969.

<sup>14</sup> Cfr. Kikulis *et al.*, 1992; Ferrante, Zan, 1994.

- <sup>15</sup> Schein, 1985.  
<sup>16</sup> Rokkan, 1969; 1970.  
<sup>17</sup> Adattamento da Rokkan, 1970.  
<sup>18</sup> Kikulis, Slack, Hinings, 1992.  
<sup>19</sup> Alvesson, Berg, 1993.  
<sup>20</sup> Pettigrew, 1979.  
<sup>21</sup> Schein, 1985.  
<sup>22</sup> Turner, 1974.  
<sup>23</sup> Oliver, 1992.  
<sup>24</sup> Meyer Rowan, 1977.  
<sup>25</sup> Deutsch, 1961; 1966.  
<sup>26</sup> Russo, 2004.  
<sup>27</sup> Anderson, 1983.

## CAPITOLO 6

### UNA SPECIE DI EPILOGO

È impossibile sviluppare qui un'analisi esauriente delle trasformazioni che interessano i sistemi sportivi nazionali nel secondo dopoguerra. Si possono soltanto segnalare gli aspetti principali di tali trasformazioni, riguardanti tanto l'ambito dell'arena politica quanto quello della rete mediatica.

A livello del cerchio esterno, due sono gli aspetti fondamentali. Il primo si riferisce alle quattro dimensioni base individuate da Rokkan (incorporazione, mobilitazione, burocratizzazione e nazionalizzazione-sportivizzazione). Nel caso italiano, la dinamica che si produce può essere ricondotta ai caratteri peculiari della *terza nazionalizzazione*, quella che si sviluppa in relazione al regime dei partiti politici. Caduto il fascismo, vengono ripristinati gli insediamenti sociali delle vecchie culture democratiche, principalmente quella cattolica, sostenuta dal vasto e variegato sistema dell'associazionismo ecclesiastico, e quella del movimento operaio, che dà vita anch'essa a circuiti organizzativi di rappresentanza sociale, come sindacati, cooperative, strutture per il tempo libero, movimenti femminili, giovanili, ecc. Questo sistema associazionistico riproduce in fondo, pur rovesciandone il segno ideologico, l'esperienza dell'associazionismo politicizzato di massa applicato dal fascismo. E anche lo sport, nella forma originaria degli *enti di promozione*, viene rapidamente incorporato nel paradigma. Spesso i vertici dell'associazionismo sportivo sono occupati da dirigenti di partito o da leadership selezionate nella logica del *collateralismo* politico. È negli anni Cinquanta e Sessanta che si produce una sorta di *sottoarena*, rappresentata dalla maggior parte degli enti di promozione. Essa contesta l'assoluta priorità assegnata dal CONI, avventurosamente sopravvissuto all'epurazione che aveva colpito molti dei vecchi apparati del regime fascista, allo sport di alta prestazione. A questa logica sociale – sport come potenziale *diritto di cittadinanza* per i ceti subalterni – il CONI contrappone una diversa razionalità, basata sui suoi innegabili successi competitivi. Esattamente come nel caso delle minoranze

di colore negli USA, il successo sportivo è rappresentato come un'opportunità di mobilità ascensionale, seppure fortemente selettiva, per i talenti provenienti dalle classi inferiori e attivi in specialità di rischio e fatica, dal ciclismo alla boxe. Insieme, la dilagante passione per il calcio come spettacolo popolare già largamente mediatizzato, prima dalla radio, poi dalla tv, afferma stili di vita e modelli di comportamento dalle significative implicazioni sociologiche<sup>1</sup>.

Si pensi soltanto a come il tifo calcistico per i club delle grandi città industriali del Nord abbia accompagnato, sul piano simbolico, l'integrazione sociale degli immigrati dal Sud del Paese. Sino agli anni Settanta, il sistema sportivo italiano è rappresentabile come un'arena politica attraversata da logiche fortemente conflittuali, in cui le ragioni del *produttivismo competitivo* di CONI e federazioni si confrontano con quelle dell'emergente sport sociale e con le pressioni di un sistema commerciale e professionistico sempre più identificato con i maggiori club calcistici. È solo negli anni Settanta, però, che all'espansione della pratica corrispondono i primi tentativi di regolazione istituzionale dello sport. Il CONI deve cedere risorse e competenze a nuovi attori, rappresentati dalle autonomie locali (Comuni, Province e Regioni), che pretendono di esercitare concretamente il ruolo loro attribuito dalle nuove norme sui poteri di programmazione e gestione del settore. Anche gli enti di promozione si fanno protagonisti di vertenze più aggressive nei confronti dello Stato e dello stesso CONI, strappando alcuni importanti riconoscimenti normativi e qualche modesta risorsa finanziaria.

In questa fase storica il sistema sportivo italiano, inteso come mercato, prodotto e struttura, regolato dall'apparato amministrativo specializzato che fa capo al CONI, modifica in parte la sua originaria configurazione. Si tratta, peraltro, di una tendenza europea che l'Italia esprime semmai con particolare timidezza. Quasi ovunque, alla recezione dello sport come diritto di cittadinanza e segmento del sistema di welfare corrisponde un nuovo protagonismo delle autonomie locali, dalle autorità federali tedesche alle Regioni autonome spagnole alle comunità linguistiche belghe. Tutte godono formalmente di ampi poteri per la promozione delle attività e per interventi sull'impiantistica, la tutela sanitaria, il regime assicurativo. Esse possono finanziare

programmi di qualificazione e assegnare fondi alle società che propongano programmi giudicati interessanti. Viceversa, molto diversa è l'articolazione burocratica e l'influenza riconosciuta alle agenzie specializzate per lo sport di prestazione, come il CONI italiano e le sue federazioni. In alcuni casi, lo Stato centrale o le sue strutture delegate detengono reali poteri regolativi, esercitati magari, come in Francia e in Lussemburgo, da un apposito Ministero dello Sport. In altri, è assolutamente prioritario il ruolo delle società, dell'associazionismo volontario e dei club.

Il caso italiano costituisce un esempio di regolazione indiretta, teoricamente equidistante dai due modelli principali, ma in realtà marcatamente interventista. La vera peculiarità italiana consiste nel fatto che i poteri di regolazione e incentivazione, altrove esercitati dallo Stato, sono affidati alle competenze di un suo strumento specializzato, come il Comitato Olimpico. Un esempio unico al mondo di politiche pubbliche di settore esercitate *per delega* dello Stato a una struttura semipubblica. Di qui numerosi effetti di stress organizzativo e persino, in qualche occasione, di conflitto parlamentare.

Sarà il neonato governo Prodi, nel maggio 2006, a promuovere la costituzione di un Ministero "delle politiche giovanile e dello sport", che, in maniera inattesa, aprirà uno scenario inedito e aperto a interessanti sviluppi legislativi in materia di regolazione del settore.

Già agli inizi degli anni Ottanta, peraltro, il panorama dell'arena sportiva appariva profondamente trasformato. In coerenza con il modello proposto, possiamo parlare di effetti sistemici che il cerchio esterno, quello dell'ambito politico-istituzionale e regolativo a scala nazionale, esercita sul cerchio intermedio della strutturazione organizzativa dell'associazionismo. Ma non vanno trascurate altre dinamiche meno palpabili. La principale riguarda l'affermarsi di una più sofisticata cultura della corporeità, che non recinge più la pratica fisica nel territorio dello sport competitivo e che conosce l'ingresso nella cittadinanza sportiva di soggetti precedentemente esclusi o sottorappresentati. Negli anni Ottanta l'espansione della pratica femminile, in particolare, è all'origine di un processo di diversificazione dell'offerta che avrà importanti ricadute sugli stessi sistemi organizzativi delle società.

I cambiamenti dell'arena nazionale, dal decreto Melandri del

1999 alla costituzione della CONI s.p.a. due anni dopo e sino all'istituzione del Ministero, nonché il moltiplicarsi degli interessi economici e dei soggetti istituzionali e il crescente ruolo del sistema mediatico, si riverberano sul livello intermedio. Costrette a fare i conti con una domanda di pratica non più legata alla originaria rivendicazione del diritto all'accesso, bensì principalmente orientata a una diversa produzione culturale, le associazioni di utenti e praticanti, per lo più eredi dei vecchi enti di promozione, sono costrette a un autentico salto di qualità. Vengono poste in tensione le tradizionali modalità organizzative, si incrinano le antiche appartenenze, mentre prende corpo una domanda specializzata di servizi.

---

### **Quando gli attori parlano: un appello per il cambiamento**

Il 25 marzo 2006, a Roma, otto fra le maggiori associazioni di sport per tutti italiane (ACSI, AICS, CSEN, CSI, CUSI, ENDAS, UISP e USACLI) promuovono insieme, per la prima volta dopo molti anni, una grande manifestazione pubblica per una radicale trasformazione del sistema sportivo nazionale. In quell'occasione, alla presenza del Presidente del CONI e di autorità politiche, viene presentato un manifesto cui avevano aderito centinaia di personalità politiche, amministratori, dirigenti, operatori e studiosi. Lo riportiamo come un contributo alla riflessione e come testimonianza di un processo culturale e sociale in atto, che può essere considerato il provvisorio epilogo di dinamiche che si è cercato sin qui di analizzare.

### **Per una nuova cultura sportiva, per la riforma dello sport italiano**

Sono oggi venti milioni i cittadini italiani che praticano con una certa costanza qualche attività motoria o sportiva. Siamo dunque in presenza di un rilevante fenomeno sociale, che tocca ogni segmento della collettività nazionale, e che non può essere liquidato come conseguenza di una semplice moda nella fruizione del tempo libero. Al contrario, lo sport attivo è diventato, e sempre più sta diventando, parte stabile del progetto di vita di giovani e anziani, uomini e donne, senza limiti di età, di censo, di provenienza geografica, di cultura, di abilità. La possibilità di accedervi viene concepita in forma diversa dal passato: attività non più riservata a pochi, ma diritto di tutti che si configura come espressione di un nuovo diritto di cittadinanza e di partecipazione attiva. Ciò avviene mentre lo sport inteso come spettacolo vive una crisi profonda di valori. L'aggressività si sostituisce troppo spesso al *fair-play*, l'illegalità del doping – sia farmacologico che finanziario – e degli abusi si sostituisce alla lealtà sportiva. Il business dei diritti televisivi e

della pubblicità impone poi regole spesso in contrasto con i principi fondanti dello sport, condizionando la vita degli atleti e soffocando la diffusione delle discipline meno considerate dal mercato delle sponsorizzazioni. Questo corto circuito valoriale è denso di conseguenze: si è rotto il tradizionale legame fra il successo del campione nel grande sport e l'appetibilità della pratica sportiva, e nella disumanizzazione dell'evento e nella carenza di esempi qualificanti si è dispersa la capacità dello sport di educare i giovani.

Dobbiamo diffondere e sostenere una nuova cultura dello sport. Lo sport ha ancora molto da dare all'individuo e alla società, a condizione che si imponga una rinnovata cultura dell'attività sportiva e che il modello perseguito sia appunto quello aperto a tutti, che costruisce cittadinanza, partecipazione, formazione umana, integrazione e coesione sociale. Se lo si vuole, e si rende facile l'accesso agli impianti e alle attività, nessuno è escluso dallo sport e lo sport può essere davvero per tutti. Se lo si vuole, lo sport per tutti può essere un potente strumento di nuove politiche del benessere e dello sviluppo, fondato sulle relazioni pacifiche fra le persone, sul rispetto e l'animazione dell'ambiente naturale e del territorio urbano, sulla convivenza civile nelle nostre comunità, sull'educazione dei giovani alla vita.

È un traguardo possibile, ma a condizione che muti il quadro di riferimento. Oggi nessuna legge, nessun programma pubblico riconosce e valorizza lo sport per tutti e dei suoi attori, gli enti di promozione sportiva. I cittadini dello sport fanno tutto da soli e pagano tutto. Non solo manca in Italia una politica dello sport per tutti, manca una politica nazionale pubblica per lo sport in sé. Tutto è delegato al Comitato Olimpico Nazionale, a un Ente che ha come compito prioritario la preparazione degli atleti per le Olimpiadi e per i campionati di alto livello, e che lì indirizza la grandissima parte dei suoi sforzi e delle sue risorse. Di conseguenza, aspettarsi un mutamento di indirizzo che maturi dall'interno del sistema è aleatorio. La presenza minima degli Enti di Promozione Sportiva negli organi del CONI, presenza del tutto subalterna rispetto a quella delle Federazioni e delle Discipline Associate, non può produrre alcun autentico mutamento.

Serve una legge quadro sullo sport, che riconosca e metta al centro lo sport dei cittadini, lo sport per tutti, e che avvii nuove politiche pubbliche:

- nella scuola, riconoscendo il valore formativo dell'educazione corporea, dell'attività ludico-motoria, dell'educazione fisica e dell'avviamento allo sport in tutto il ciclo formativo dei ragazzi, raggiungendo l'obiettivo di una equilibrata educazione del corpo nella scuola dell'infanzia e delle tre ore settimanali nell'obbligo scolastico;
- nelle politiche della salute, inserendo nei livelli essenziali di assistenza sanitaria e sociale l'attività motoria e sportiva; più adatta ai bisogni di ogni cittadino come prevenzione e



- come orientamento verso nuovi stili di vita;
- nelle politiche ambientali e urbanistiche, promuovendo progetti di animazione sportiva dell'ambiente naturale e nuovi investimenti per impianti polifunzionali e spazi attrezzati nelle città e nel resto del territorio;
  - nelle politiche sociali, per promuovere moduli di attività sportiva che abbiano tra le loro finalità esplicite obiettivi come l'inclusione sociale e il contrasto al disagio.

La gestione di queste innovazioni ha bisogno di un nuovo assetto istituzionale dello sport.

Le Regioni e gli Enti locali sono le istituzioni cui la Costituzione affida il compito di ordinare e organizzare lo sport dei cittadini.

Chiediamo che le Regioni esercitino questa facoltà e istituiscano al loro interno, in raccordo con gli Enti locali, "Comitati regionali dello sport per tutti", che coordinino e associno al governo del sistema tutto l'associazionismo interessato e accreditato. Proponiamo la costituzione di un "Consiglio nazionale dello sport per tutti", aperto a tutti gli attori: enti di promozione, associazioni di promozione sociale e volontariato, società sportive, Federazioni sportive, Regioni ed Enti locali. A tale organismo deve spettare di coordinare e indirizzare sul territorio l'intervento progettuale per lo sviluppo dello sport per tutti. Proponiamo infine nuove istituzioni del governo pubblico e democratico dello sport – entro le quali collocare adeguatamente l'esperienza storica e la realtà del CONI – aperte alla partecipazione dell'intero associazionismo sportivo, per le quali lo sviluppo dello sport per tutti nel Paese rappresenti il principale obiettivo. Su questi indirizzi di fondo i firmatari del presente appello per lo sviluppo dello sport per tutti intendono raccogliere le adesioni di tutti i soggetti interessati e promuovere la nascita di un movimento per l'avvio delle riforme.

---

Certamente, anche le singole storie organizzative, che abbiamo ubicato nel cerchio interno, subiscono l'influsso di un ambiente in trasformazione. Le organizzazioni afferenti al sistema ufficiale dello sport di prestazione tendono sempre più a rappresentarsi come strutture a elevata specializzazione funzionale. Le modalità proprie del professionismo tendono a prevalere nell'ambito dello sport militare e di molte specialità non inserite nel programma olimpico. L'associazionismo sociale di utenza incorpora valori nuovi, cimentandosi con le culture e i simboli di universi contigui ma fra loro molto differenziati, dall'ambientalismo agli sport *estremi*, dal turismo al solidarismo. I club

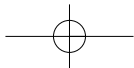
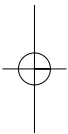
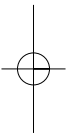
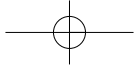
professionistici, sottoposti a importanti trasformazioni normative – come nel caso della trasformazione in s.p.a. delle grandi società di calcio – e alla dittatura dello spettacolo mediatico, accentuano i tratti campionistici, commerciali, iperprofessionistici. In tutti i casi, si affermano leadership di nuovo tipo e sempre più professionalizzate.

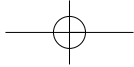
Queste dinamiche di trasformazione, particolarmente evidenti negli anni Novanta, non sono tutte riconducibili al paradigma dell'arena politica. Per meglio dire: esse rientrano tutte, tipologicamente, nello schema di analisi mutuato da Rokkan e sviluppato nell'articolazione dei tre cerchi. Ma è impossibile cogliere il senso *per le organizzazioni* di tali processi se non si procede a integrare e riponderare il peso esercitato dai diversi fattori in gioco. Dobbiamo a questo proposito richiamare l'importanza dell'incipiente regolazione sopranazionale (la sentenza Bosman è del 1995) e, insieme, delle successive rivoluzioni commerciali dello sport mediatico. Rivoluzioni favorite, a loro volta, dall'innovazione tecnologica che, tramite il satellite e poi la cablatrice elettronica, permette lo sviluppo di un'offerta diversificata, dalla pay tv alla pay per view.

Sono processi che generano contesti inediti. La stessa arena politica, costruita a misura dello Stato Nazione, va ridisegnata a misura di sedi regolative sovranazionali e persino di circuiti competitivi transnazionali, di cui la nuova Champions League calcistica è forse solo un'anticipazione. Lo sport spettacolo, manifestazione principe dello show business, cambia i media, imponendo il gergo e l'immaginario sportivo come idioma globale. Ma i media cambiano lo sport, persino nelle sue regole formali, per adattarlo alla dittatura dell'audience e del mercato pubblicitario.

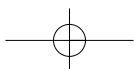
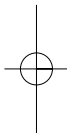
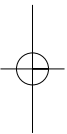
L'arena politica, insomma, si dilata e perde la nitidezza dei confini che ne delimitavano i cerchi. Si profila uno spazio sociale ancora in via di definizione e che possiamo provvisoriamente definire *arena politico-mediatica*. Alla ricerca sui sistemi sportivi si rivolge dunque una sfida teorica e metodologica che richiede strumenti e paradigmi interpretativi adeguati e originali.

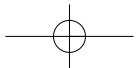
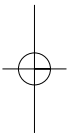
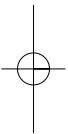
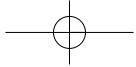
<sup>1</sup> Porro, 1997b.





## APPENDICE





## BIBLIOGRAFIA

- ALVESSON M., BERG P.O. (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter & Co., Berlin (trad. it. *L'organizzazione e i suoi simboli*, Raffaello Cortina, Milano 1993)
- ANDERSON B. (1983), *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, Verso, London & New York (trad. it. *Comunità immaginate. Origini e diffusione dei nazionalismi*, Manifestolibri, Roma 1996)
- ANHEIER H.K. (2000), *Managing Non-profit Organisations: Towards a New Approach*, in "Civil Society Working Paper", 1, January, pp. 1-24
- BACHRACH P., BARATZ M.S. (1962), *Two Faces of Power*, in "American Political Science Review", 56, pp. 947-952
- BAGNASCO A., BARBAGLI M., CAVALLI A. (2004), *Elementi di sociologia*, Il Mulino, Bologna
- BALBO L. (2001), *Parlare della sociologia (scelte, gerarchie, esclusioni) partendo dal mondo dello sport*, in "Rassegna italiana di Sociologia", XLII, 3, luglio-settembre, pp. 485-491
- BARBETTA G.P., CIMA S., ZAMARO N. (a cura di) (2003), *Le istituzioni nonprofit in Italia*, Il Mulino, Bologna
- BARNARD CH. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge (MA) (trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino 1970)
- BARNEY J.B., OUCHI W.G. (eds.) (1986), *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco (CA)
- BENSON J.K. (1988), *Innovazione e crisi nell'analisi delle organizzazioni*, in Zan S. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna, pp. 141-158
- BLUMER H. (1939), *The Mass, the Public and Public Opinion*, in Lee A. M. (ed.), *New Outlines of the Principles of Sociology*, Barnes & Nobles, New York
- BOISOT M.H. (1995), *Is Your Firm a Creative Destroyer? Competitive Learning and Knowledge Flows in the Technology Strategies of Firms*, in "Research Policy", 24, pp. 489-506
- BOLAND R.J., TENKASI R.V. (1995), *Perspective Making and*

- Perspective Taking in Communities of Knowing*, in Fulk J., De Sanctis G. (eds.), *Focused Issue on Electronic Communication and Changing Organizational Forms*, in "Organizational Science", 6, 4, July-August
- BONAZZI G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna
- BOUDON R. (1986), *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, Paris (trad. it. *L'ideologia. Origine dei pregiudizi*, Einaudi, Torino 1992)
- BOURDIEU P. (1979), *La distinction. Critique social du jugement*, Minuit, Paris (trad. it. *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna 1983)
- ID. (1986), *The Forms of Capital*, in J.G. Richardson (ed), *Handbook for Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York, pp. 241-258
- BOURDIEU P., PASSERON J-C. (1970), *La reproduction: éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Minuit, Paris
- CAILLOIS R. (1958), *Les jeux et les hommes. La masque et la vertige*, Gallimard, Paris (trad. it. *I giochi e gli uomini. La maschera e la vertigine*, Bompiani, Milano 1981)
- CASTELLS M. (2004), *La città delle reti*, Marsilio, Venezia
- CHESS C. (2001), *Organizational Theory and the Stages of Risk Communication*, in "Risk Analysis", 21, 1, February, pp. 179-188
- COHEN A. (1974), *Two Dimensional Man: An Essay on the Anthropology of Power Symbolism in Complex Society*, Routledge & Kegan Paul, London
- COOLEY C.H. (1909), *Social Organization*, Scribner's, New York (trad. it. *L'organizzazione sociale*, Comunità, Milano 1977)
- CONI-OSSERVATORI STATISTICI (2006), *I numeri dello sport. La pratica sportiva attraverso i dati Coni e Istat del 2005* (www.coni.it)
- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris (trad. it. *Attore sociale e sistema*, Etas libri, Milano 1978)
- DEEPCHOUSE D.L. (1996), *Does Isomorphism Legitimate?*, in "Academy of Management Journal", 39, 4, pp. 1024-1039
- DE KNOP P. (1999), *Worldwide Trends in Youth Sport*, Human Kinetics Publishers, Champaign (IL)
- DEUTSCH K.W. (1961), *Social Mobilization and Political Development*, in "American Political Science Review", LV, 2,



pp. 493-514

ID. (1966), *Nationalism and Social Communication*, MIT, Cambridge (MA)

DI MAGGIO P.J. (1983), *State Expansion in Organizational Fields*, in Hall R.A., Quinn R.E. (eds.), *Organizational Theory and Public Policy*, Beverly Hills, Sage, pp. 147-161

DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, in "American Sociological Review", 48, pp. 147-160

ID. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago (IL)

DUNPHY D.C. (1972), *The Primary Group: A Handbook for Analysis and Field Research*, Appleton Century Crofts, New York

DURKHEIM É. (1901), *Les règles de la méthode sociologique*, Alcan, Paris (trad. it. *Le regole del metodo sociologico*, Comunità, Milano 1969)

ID. (1912), *Les formes élémentaires de la vie religieuse: le système totémique en Australie*, Alcan, Paris (trad. it. *Le forme elementari della vita religiosa*, Newton Compton, Roma 1973)

DUYSTER G., HAGEDOORN J. (2000), *Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry*, in "The Journal of High Technology Management Research", 11, pp. 75-91

ELLUL J. (1962), *Propagandes*, A. Colin, Paris

ELSTER J. (1983), *Sour Grapes*, Cambridge University Press, Cambridge (trad. it. *L'uva acerba*, Feltrinelli, Milano 1989)

FERRANTE M., ZAN S. (1994), *Il fenomeno organizzativo*, Nis, Roma

FERRAROTTI F. (1965), *Alcuni temi dell'indagine sociologica contemporanea*, in AA.VV., *Storia della scienza*, vol. III, Utet, Torino

ID. (1974), *Idee per la nuova società*, Vallecchi, Firenze

FOY N. (1980), *The Yin and Yang of Organization*, Grant McIntyre, London

FUKUYAMA F. (1995), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York

GASPARINI W. (2000), *Sociologie de l'organisation sportive*, La Découverte, Paris

GERTH H., WRIGHT MILLS CH. (1953), *Character and Social*

- Structure*, Harcourt, Brace & World, Inc., New York (trad. it. *Carattere e struttura sociale*, Utet, Torino 1969)
- GHERARDI S., STRATI A. (1990), *The Texture of Organizing in an Italian Academic Department*, in "Journal of Management Studies", XXVII, 6, pp. 605-618
- GIDDENS A. (1985), *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Polity Press, Cambridge (trad. it. *Le costituzione della società. Lineamenti di teoria della strutturazione*, Comunità, Milano 1994)
- GIORNI TROLETTI G., IPERONI A. (2004), *La vecchiaia per sport*, edizioni la meridiana, Molfetta
- GOFFMAN E. (1961), *Asylums*, Doubleday Anchor, Garden City (NY) (trad. it. *Asylums*, Einaudi, Torino 1968)
- GREVE H.R., TAYLOR A. (2000), *Innovations as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search*, in "Administrative Science Quarterly", 45, 1, pp. 54-80
- GUTTMANN A. (1978), *From Ritual to Record*, Columbia University Press, New York (trad. it. *Dal rituale al record*, Esi, Napoli 1995)
- HACHEN D.S. JR. (2001), *Sociology in Action. Cases for critical and Sociological Thinking*, Pine Forge Press, Thousand Oaks (CA) (trad. it. *La sociologia in azione. Come leggere i fenomeni sociali*, Carocci, Roma 2003)
- HANDY CH.B. (1985), *Understanding Organizations*, Penguin Books, London
- HANNAN M.T., FREEMAN J. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, in "American Journal of Sociology", 82, pp. 929-964
- ID. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, in "American Sociological Review", 49, pp. 149-164
- HEDBERG R., NYSTROM P., STARBUCK W. (1976), *Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-designing Organisation*, in "Administrative Science Quarterly", 21, 41
- HEINEMANN K., PUIG N. (1996), *Lo sport verso il 2000. Trasformazioni dei modelli sportivi nelle società sviluppate*, in "Sport & Loisir", 1, pp. 3-11
- HUIZINGA J., (1955), *Homo Ludens: A Study of the Play Element in Culture*, Beacon Press, Boston (1 ed. orig. 1938) (trad. it. *Homo Ludens*, Il Saggiatore, Milano 1983)
- ISTAT (2001), *Istituzioni nonprofit in Italia (Informazioni n. 50)*,

ISTAT, Roma

ID. (2004), *I cittadini e il tempo libero (elaborazioni su indagine 2000)*, ISTAT, Roma

KARDINER A. (1945), *The Concept of Basic Personality Structure as an Operational Tool in the Social Science*, in Linton R. (ed.), *The Science of Man in the World Crisis*, Appleton, New York

KIKULIS L., SLACK T., HININGS B. (1992), *Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations*, in "International Review for the Sociology of Sport", 27, 4, pp. 343-369

LE BON G. (1895), *Psychologie des foules*, Alcan, Paris (trad. it. *La psicologia delle folle*, Mondadori, Milano 1982)

LIN N. (2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, New York

LUKES S. (1974), *Power: A Radical View*, Macmillan, London

MALIZIA P. (1998), *La costruzione sociale dell'organizzazione. Natura e struttura delle organizzazioni complesse*, Guerini, Milano

MANNHEIM K. (1929), *Ideologie und Utopie*, Cohen, Bonn (trad. it. *Ideologia e utopia*, Il Mulino, Bologna 1957)

MARCH J.G. (1980), *The Technology of Foolishness*, in Levitt H. (ed.), *Readings in Managerial Psychology*, University of Chicago Press, Chicago

MARCH J.G., OLSEN J.P. (1986), *Garbage Can Models of Decision Making in Organizations*, in March J.G., Weissinger-Baylon R. (eds.), *Ambiguity and Command*, Pitman, Marshfield (MA)

MEAD G.H. (1934), *Mind, Self and Society*, Chicago University Press, Chicago (trad. it. *Mente, sé e società*, Editrice Universitaria, Firenze 1965)

MELUCCI A. (1982), *L'invenzione del presente*, Il Mulino, Bologna

MERTON R.K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York (trad. it. *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna 1966)

MEYER J.W., ROWAN B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*, in "American Journal of Sociology", 83, 2, pp. 340-363

MISSAGLIA G. (1998), *Il baro e il guastafeste. Il futuro dello sport*, Edizioni Seam, Roma

- MIZRUCHI M.S., (1999), *The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism*, in "Administrative Science Quarterly", 44, pp. 653-683
- MOSSE G.L. (1974), *The Nationalization of the Masses*, Howard Ferting, New York (trad. it. *La nazionalizzazione delle masse*, Il Mulino, Bologna 1991)
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, in "Academy of Management Review", 23, pp. 242-266
- OLIVER CH. (1992), *The Antecedents of Deinstitutionalization*, in "Organization Studies", 13, 4, pp. 563-588
- ORTEGA Y GASSET J. (1957), *El origine deportivo del Estado*, in *Obras Completas*, Madrid, *Revista de Occidente*, vol. II, pp. 607-623; 729-732 (trad. it. *L'origine sportiva dello Stato*, in *Storia e sociologia*, a cura di Infantino L., Liguori, Napoli 1983, pp. 96-110)
- PARETO V. (1916), *Trattato di sociologia generale*, Barbera, Firenze
- PARSONS T. (1963), *On the Concept of Political Power*, in "Proceedings of the American Philosophical Society", 3 (CVII) (trad. it. *Sul concetto di potere politico*, in Bendix R., Lipset S.M., a cura di, *Classe, potere, status. Status e rapporti di potere*, Marsilio, Padova 1970)
- PASTORE A. (2003), *Alpinismo e storia d'Italia. Dall'Unità alla Resistenza*, Il Mulino, Bologna
- PETERS T.J., WATERMAN R.H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, Evanston (IL)
- PETTIGREW A.M. (1979), *On Studying Organizational Cultures*, in "Administrative Science Quarterly", 24, pp. 570-581
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York
- PORRO N. (1995), *Identità, nazione, cittadinanza. Sport, società e sistema politico nell'Italia contemporanea*, Edizioni Seam, Roma
- ID. (1997a), *El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio*, in "Apunts", 49, 3 trimestre, pp. 20-30.
- ID. (1997b), *L'esport televisat entre spectacle i comunicació política*, in "Revista catalana de sociologia", 5, desembre, pp. 87-116

- ID. (2001a), *Lineamenti di sociologia dello sport*, Carocci, Roma
- ID. (2001b), *Die Sportorganisationen als politische Arena. Das Beispiel des Sportsystems in Italien*, in Heinemann K., Schubert M. (Herausgegeben von), *Sport und Gesellschaften*, Hofmann Verlag-Schattauer, Schorndorf und Stuttgart, pp. 111-132
- ID. (2005), *Cittadini in movimento. Sociologia dello sport non-profit*, edizioni la meridiana, Molfetta
- PUTNAM R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York (trad. it. *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, Il Mulino, Bologna 2004)
- RISSE H. (1921), *Soziologie des Sports*, A. Reher Verlag, Berlin
- ROBERTSON I. (1981), *Sociobiology*, Worth Publishers, New York (trad. it. *Sociologia*, Zanichelli, Bologna 1988)
- ROKKAN S. (1969), *Centre Formation, Nation Building and Cultural Diversity*, in "Social Science Information", 8
- ID. (1970), *Citizens, Elections, Parties. Approaches to the Study of Comparative Development*, Universitetsforlaget, Oslo (trad. it. *Cittadini, elezioni, partiti*, Il Mulino, Bologna 1982)
- RUSSO P. (2004), *Sport e società*, Roma, Carocci
- SCHEIN E.H. (1985), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*, in "Sloan Management Review", 25, 4, pp. 3-16
- SELZNICK P. (1949), *Tva and the Grass Roots*, University of California Press, Berkeley (CA)
- ID. (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York (trad. it. *La leadership nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano 1976)
- SLACK T. (1997), *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory*, Human Kinetics, Champaign (IL)
- SMELSER N.J. (1962), *Theory of Collective Behavior*, Free Press, New York
- SOROKIN P. (1927), *Social Mobility*, Harper, New York (trad. it. *La mobilità sociale*, Comunità, Milano 1965)
- STOLLE D., ROCHON T.R. (1998), *Are All Associations Alike? Member Diversity, Associational Type, and the Creation of Social Capital*, in "American Behavioural Scientist", 42, pp. 47-65
- STREET D.A., QUADAGNO J., MCDONALD S., PARHAM L. (2003), *Reinventing Long-Term Care: The Effect of Policy Change on*



*Trends in Nursing Home Reimbursement and Resident Characteristics: Florida 1989-1997*, in "The Gerontologist", 43, pp. 118-131

TOFFLER A. (1970), *Future Shock*, Bodley Head & Jonathan Cape, Ltd., London

TOURAINÉ A. (1973), *Production de la société*, Seuil, Paris (trad. it. *La produzione della società*, Il Mulino, Bologna 1975)

ID. (1984), *Le retour de l'acteur*, Fayard, Paris (trad. it. *Il ritorno dell'attore sociale*, Editori Riuniti, Roma 1988)

TURNATURI G. (1997), *Associazionismo*, in Castiello F. (a cura di), *Dizionario della cooperazione*, Union Printing, Viterbo, pp. 85-89

TURNER V. (1974), *Dramas, Fields and Metaphors: Symbolic Action in Human Society*, Cornell University Press, Ithaca (NY)

USLANER E.M. (2002), *The Moral Foundation of Trust*, Cambridge University Press, Cambridge

VEBLEN TH. (1899), *The Theory of the Leisure Class*, MacMillan, London (trad. it. *La teoria della classe agiata*, Edizioni di Comunità, Torino 1999)

WEBER M. (1922), *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tubingen (trad. it. *Economia e società*, 2 voll., Comunità, Milano 1961)

ID. (1958), *The Religion of India*, Free Press, New York (trad. it. *Induismo e buddismo*, in Weber M., *Sociologia della religione*, vol. II, Comunità, Milano 1982)

WEICK K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Cambridge (MA)

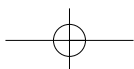
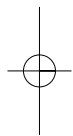
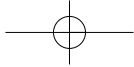
WILLIAMSON O.E. (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York

WORSLEY P. (1987), *New Introductory Sociology*, Penguin, London

WRIGHT MILLS CH. (1956), *The Power Elite*, Oxford University Press, New York (trad. it. *L'élite del potere*, Feltrinelli, Milano 1959)

ZAMARO N. (2004), *La nuova generazione di "terzo settore". Dinamiche, luoghi e strutturazione delle reti organizzative*, relazione al seminario del Forum del Terzo settore Il terzo settore che vogliamo, Isola Polvese (Pg), 16-17 luglio 2004

ZAN S. (a cura di) (1998), *Logiche di azione organizzativa*, Il Mulino, Bologna





## CSI – Centro Sportivo Italiano

---

Il Centro Sportivo Italiano, la più antica associazione di promozione sportiva del nostro Paese, nasce agli inizi del secolo scorso, come espressione di libera iniziativa per rispondere a una domanda di sport non solo numerica ma qualificata sul piano culturale, umano e sociale.

Nella sua caratterizzazione il CSI esprime la ricchezza culturale del fatto sportivo e ne garantisce la diffusione sociale, fornendo alle persone ed ai gruppi le proposte più congeniali a ciascuno, secondo i bisogni e le situazioni, concretamente presenti negli strati sociali e nelle diverse aree geografiche del paese. Nel 1976 il CSI è stato riconosciuto dal CONI quale Ente di Promozione Sportiva.

Il principio che lo caratterizza è quello di considerare lo sport come gioco e come festa, per esprimere e realizzare se stessi nella libertà, nella gioia, nella continuità, pur non trascurando l'aspetto agonistico.

Tra queste attività, rientrano i progetti di sport in parrocchia, sport a scuola, sport nelle carceri, sport e handicap, sport e anziani, giocasport, sport in piazza e la Joy Cup, realizzata con tornei e campionati che si articolano a livello locale e regionale per concludersi con finali nazionali.

Il CSI vanta quasi 13.000 società sportive affiliate e oltre 800.000 soci, fra atleti, tecnici e dirigenti. La forza del CSI è costituita soprattutto dai suoi 110.000 operatori: dirigenti, tecnici, arbitri, giudici di gara e animatori, che escono da campi scuola, stages, convegni, seminari, corsi per tecnici e dirigenti. L'impegno internazionale del Centro Sportivo Italiano viene sviluppato attraverso la FICEP (Federation Internationale Catholique d'Education Phisique et Sportive), che raggruppa le Associazioni Sportive Cattoliche di diversi paesi con l'intento di lottare contro il degrado del fenomeno sportivo promuovendo esperienze di vita che conferiscano valori.

Sede nazionale: Via della Conciliazione, 1 – 00193 Roma

Sito: [www.csi-net.it](http://www.csi-net.it)

E-mail: [csi@csi-net.it](mailto:csi@csi-net.it)

## UISP – Unione Italiana Sport Per tutti

L'UISP è un'associazione democratica senza fini di lucro fondata nel 1948. Promuove e organizza lo sport per tutti come diritto di tutti i cittadini, a misura di ogni esigenza, età, condizione fisica e motivazione. L'UISP conta oltre 1 milione di soci e 14.000 basi associative; è presente in tutta Italia grazie a propri Comitati regionali e provinciali che organizzano attività e iniziative: progetti per i bambini e i giovani, attività amatoriali per adulti, attività per la terza età, proposte specifiche per i diversamente abili, progetti di intervento sociale nelle carceri, nei Centri di igiene mentale, nei quartieri a rischio di molte aree urbane. L'UISP opera per la tutela della salute e la diffusione di stili di vita attivi, la difesa dell'ambiente, la solidarietà sociale, la pace. È contro ogni forma di sfruttamento, ingiustizia, discriminazione, emarginazione, razzismo, violenza, inquinamento ambientale e farmacologico.

Diritti, ambiente e solidarietà: sono queste le tre parole chiave attraverso le quali vengono declinate le varie pratiche sportive che l'UISP organizza con le sue Leghe, Aree e Coordinamenti. L'UISP opera nel settore della cooperazione internazionale con la sua Ong Peace Games, promuove campagne nazionali di solidarietà in occasione delle grandi iniziative: Vivincittà, Bicincittà, Giocagin, Bimbinpiazza.

L'UISP è un'associazione senza finalità di lucro, riconosciuta dal CONI come Ente di promozione sportiva e dal Ministero del Welfare come associazione di promozione sociale. È membro di organismi interassociativi come Forum del Terzo settore e Libera-Associazioni, nomi e numeri contro la mafia. Inoltre fa parte di reti internazionali di sport per tutti come lo CSIT (organizzazione riconosciuta dal CIO) e la FISPT (Federazione Internazionale Sport Per Tutti).

Sede nazionale: L.go N. Franchellucci, 73 – 00155 Roma

Tel. 06/439841 – Fax 06/43984320

Sito: [www.uisp.it](http://www.uisp.it)

E-mail: [uisp@uisp.it](mailto:uisp@uisp.it)

edizioni la meridiana

NELLA STESSA COLLANA

G. Giorgi Troletti-A. Imeroni, *La Vecchiaia per Sport*

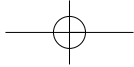
A. Borgogni-M. Geri-F. Lenzerini, *Sport e Ambiente*

G. Basso-M.G. Pugliese, *La Pallavolo*

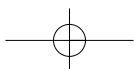
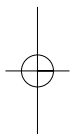
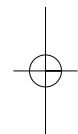
M. Risaliti-I. Stramazzo, *La Nostra Pallacanestro*

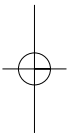
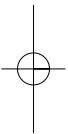
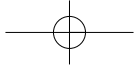
N. Porro, *Cittadini In Movimento*

G. Boni, *Tutti in bici*



*la meridiana,*  
a partire  
dai vissuti,  
dalle inquietudini,  
dalle marginalità  
un itinerario  
di ricerca e  
di incontro  
possibile per tutti:  
dall'identità alla relazione  
dal potere  
alla nonviolenza radicale.





Finito di stampare nel mese di ottobre 2006  
presso l'Azienda Grafica L'Immagine s.r.l.  
Z.I. Lotto B/12 - 70056 Molfetta (BA)

