

**UNIWERSYTET GDAŃSKI**  
**WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH**

**Dobrosław Jerzy Mańkowski**

**Społeczne czynniki upadku i trwania klubów sportowych  
w okresie transformacji ustrojowej w Polsce**

**Promotor: dr hab. Radosław Kossakowski, prof. UG**

**Promotor pomocniczy: dr Wojciech Woźniak**

**Podpis promotora .....**

**GDAŃSK 2022**



# Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>9</b>
--------------------	----------

## **Rozdział I. SOCJOLOGIA ORGANIZACJI, NOWY INSTYTUCJONALIZM**

<b>I STUDIA NAD ORGANIZACJAMI SPORTOWYMI.....</b>	<b>17</b>
---	-----------

1. Socjologia organizacji.....	17
1.1. Funkcjonalna teoria organizacji .....	19
2. Instytucje i instytucjonalizm .....	22
2.1. Instytucje .....	22
2.2. Nowy instytucjonalizm w socjologii i ekonomii.....	26
3. Stan wiedzy nad organizacjami sportowymi w socjologii.....	31
3.1. Studia nad organizacjami sportowymi w Polsce .....	35
3.2. Studia nad organizacjami sportowymi na świecie .....	38

<b>Rozdział II. ORGANIZACJA SPORTOWA – KLUB SPORTOWY.....</b>	<b>43</b>
---	-----------

1. Instytucjonalny wymiar sportu .....	43
2. Organizacje sportowe.....	47
2.1. Klub sportowy jako organizacja sportowa .....	49
2.2. Klub sportowy w polskim systemie sportu .....	51
2.2.1. Klub sportowy w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej.....	51
2.2.2. Klub sportowy w systemie sportu po 1989 roku.....	57
2.3. Klub sportowy – zarys definicyjny .....	60

<b>Rozdział III. TRANSFORMACJA I SPORT .....</b>	<b>63</b>
--	-----------

1. Transformacja ustrojowa a sport – wprowadzenie.....	63
1.1. Transformacja – zarys definicyjny .....	63
1.2. Badania nad transformacją.....	64
1.3. Ramy czasowe transformacji w Polsce .....	66
1.4. Perodyzacja okresu transformacji.....	69
1.5. Podsumowanie.....	70

2. Sport w transformacji ustrojowej w Polsce .....	71
2.1. Sport przed 1989 rokiem.....	72
2.2. Początki transformacji w sporcie w Gdańsku.....	75
2.3. Zmiany w przemyśle, a zmiany w sporcie.....	77
2.4. Polityka państwa a sport .....	81
2.5. Wojskowe Kluby Sportowe w czasie transformacji.....	88
2.6. Gwardyjskie Kluby Sportowe w czasie transformacji .....	90
2.7. Pozostałe organizacje sportowe w czasie transformacji.....	91
2.8. Podsumowanie .....	94

## **Rozdział IV. RAMA TEORETYCZNA, KONCEPCJA I ZAŁOŻENIA**

<b>METODOLOGICZNE PROJEKTU BADAWCZEGO .....</b>	<b>95</b>
1. Koncepcja projektu badawczego.....	95
1.2. Cele naukowe projektu badawczego .....	96
1.3. Główne pytania badawcze.....	96
2. Rama teoretyczna projektu badawczego.....	98
2.1. Teoria pól Neila Fligsteina i Douga McAdama.....	101
2.2. Koncepcja deinstytucjonalizacji Christine Oliver .....	105
2.3. Rama teoretyczna jako synteza koncepcji Fligsteina i McAdama z koncepcją Oliver .....	110
3. Podejście badawcze – studium przypadku .....	112
3.1. Analiza danych zastanych .....	114
3.2. Wywiad swobodny ukierunkowany.....	115
3.3. Analiza zebranych danych.....	117

## **Rozdział V. ROBOTNICZY KLUB SPORTOWY STOCZNIOWIEC GDAŃSK –**

<b>STUDIUM PRZYPADKU .....</b>	<b>121</b>
1. Historia RKS Stocznowiec Gdańsk w Polsce Ludowej .....	121
2. Transformacja ustrojowa – początek.....	124
3. Eliminacja państwa z pola sportu a działalność klubu sportowego.....	126
4. Relacja klub sportowy a zakłady przemysłowe.....	129
5. Erozja relacji międzyorganizacyjnej.....	134

6. Wprowadzanie zmian w organizacji sportowej.....	138
7. Działania naprawcze po restrukturyzacji Stoczniewca .....	146
8. Hala Olivia.....	148
9. Pracowniczk i pracownicy, zawodniczk i zawodnicy w okresie transformacji .....	153
10. Działacze Stoczniewca i ich kapitał społeczny .....	157
11. Sponsorzy .....	163
12. Pozostałe strategiczne działania w organizacji .....	165
13. Stabilność organizacyjno-finansowa .....	166
14. Los pozostałych sekcji sportowych po odłączeniu się od Stoczniewca .....	167
<b>Rozdział VI. KLUB SPORTOWY SPÓJNIA GDAŃSK – STUDIUM PRZYPADKU.....</b>	<b>171</b>
1. Historia KS Spójni Gdańsk w Polsce Ludowej .....	171
2. Relacja klub sportowy a spółdzielczość w Polsce Ludowej .....	175
3. Transformacja ustrojowa – początek .....	180
4. Eliminacja państwa z pola sportu a działalność klubu sportowego .....	182
5. Pierwszy etap zmian w Spójni w okresie transformacji.....	185
6. Drugi etap zmian w klubie sportowym.....	190
7. Trzeci etap zmian organizacyjnych .....	194
8. Działalność klubu sportowego w latach 1993–2001 .....	197
9. Hala Spójni.....	200
10. Deinstytucjonalizacja klubu .....	205
11. Los pozostałych sekcji sportowych po odłączeniu się od Spójni.....	211
11.1. Od Spójni Gdańsk do Sopotckiego Klubu Lekkoatletycznego .....	212
11.2. Sekcja zapaśnicza i jej losy.....	213
11.3. Sekcja siatkówki mężczyzn i kobiet .....	213
11.4. Sekcja koszykówki mężczyzn.....	214
11.5. Z Gdańska do Gdyni, czyli losy sekcji koszykówki kobiet.....	215

## **Rozdział VII. GWARDYJSKI KLUB SPORTOWY WYBRZEŻE GDAŃSK –**

<b>STUDIUM PRZYPADKU .....</b>	<b>225</b>
1. Historia GKS Wybrzeże Gdańsk w Polsce Ludowej.....	225
2. Relacja klubu sportowego z resortem spraw wewnętrznych w Polsce Ludowej.....	228
3. Wycofywanie się państwa z pola sportu a działalność gwardyjskich klubów sportowych .....	237
4. Transformacja ustrojowa w GKS Wybrzeżu: pierwszy etap zmian .....	243
5. Drugi etap zmian w okresie transformacji .....	245
5.1. Korsarze – sekcja koszykówki.....	246
6. Działalność klubu w latach 1996–2004 .....	250
6.1. Obiekty sportowe .....	251
6.2. Działacze i ich kapitał społeczny.....	256
7. Sponsoring .....	261
8. Upadek Gdańskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk.....	263
8.1. Piłka ręczna .....	265
8.2. Judo .....	268
8.3. Żużel .....	269
9. Los pozostałych sekcji sportowych Wybrzeża .....	277

## **Rozdział VIII. PODSUMOWANIE, WYNIKI BADANIA, OGRANICZENIA**

<b>I IMPLIKACJE NA PRZYSZŁOŚĆ .....</b>	<b>279</b>
1. Najważniejsze odkrycia wynikające z badania .....	279
1.1. Czas transformacji w sporcie.....	279
1.2. Główne problemy transformacji.....	281
1.3. Czynniki wpływające na proces reinstytucjonalizacji .....	291
1.3.1. Zasoby materialne (infrastruktura, środki finansowe).....	291
1.3.2. Zasoby ludzkie (w tym kapitał społeczny i kompetencje społeczne działaczy).....	293
1.3.3. Walka o zasoby .....	298
1.3.4. Pozostałe czynniki .....	299
1.3.5. Transformacyjna reinstytucjonalizacja organizacji sportowej .....	300

1.4 Czynniki wpływające na proces deinstytucjonalizacji .....	300
1.4.1. Zasoby materialne (infrastruktura, środki finansowe) .....	301
1.4.2. Zasoby ludzkie (w tym kapitał społeczny i kompetencje społeczne działaczy) .....	303
1.4.3. Walka o zasoby.....	305
1.4.4. Pozostałe czynniki .....	306
1.4.5. Transformacyjna deinstytucjonalizacja organizacji sportowej .....	309
2. Ograniczenia badania.....	310
3. Implikacje na przyszłość .....	311
3.1. Wykorzystanie studium przypadku.....	314
3.2. Wykorzystanie ramy teoretyczno-analitycznej .....	314
<b>Zakończenie .....</b>	<b>317</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>321</b>
<b>Spis ilustracji.....</b>	<b>359</b>





## Wstęp

Z opublikowanej w 1976 roku książki Stefana Sieniarskiego *Sport w Polsce* możemy dowiedzieć się o blaskach i cieniach rywalizacji polskich sportowców. Na samym końcu tej publikacji autor dodaje:

„Coraz większe sukcesy polskiego sportu na arenie międzynarodowej, a także znaczny wzrost zasięgu działania masowych organizacji wychowania fizycznego zawdzięczamy w dużym stopniu ofiarnym działaczom. Większość z nich pracuje niemal bezimiennie; jest to najlepszym świadectwem, jak bardzo umiłowali sport, któremu poświęcają cały niemal wolny czas po pracy zawodowej. Wielu polskich działaczy piastuje odpowiedzialne funkcje w międzynarodowych federacjach. Dodać tu trzeba, że pozycje tych działaczy w międzynarodowym ruchu sportowym odpowiadają w przybliżeniu roli, jaką odgrywają polscy reprezentanci danej gałęzi sportu” (Sieniarski 1976: 203).

W książce tej działaczom sportowym nie poświęcono już ani słowa więcej. Pomijam tutaj cały kontekst socjalistycznej propagandy i cenzur; skupiam się na tym, że w książce o sporcie znalazł się zaledwie bardzo krótki fragment o roli działaczy sportowych w instytucjonalnym polu sportu. Ich działalność traktuje się z jednej strony wprost jako ważną, z drugiej zaś – niewidoczną. W okresie po upadku komunizmu w Polsce rola działaczy i ich – nazwijmy to – „widoczność społeczna” nie uległa zmianie. Osoby te oraz pełnione przez nich funkcje pozostają tak samo niewidoczne jak struktury organizacyjne w polu instytucjonalnym sportu. Sport obserwowany jest poprzez zachowania i działania zawodniczek i zawodników oraz – przede wszystkim – ich rywalizację na sportowych arenach. Widocznymi postaciami są także trenerki i trenerzy. Wszystko zaś, co tworzy pole instytucjonalne sportu, jest być może nie tyle niewidoczne, ile przezroczyście. Wszyscy wiedzą, że kluby sportowe istnieją, nikt jednak nie potrafi ich zdefiniować (choćby jako specyficzny typ organizacji). Kibice mają świadomość, że istnieją jacyś działacze sportowi, ale nie znają ich roli i funkcji w organizacjach sportowych. Stąd jedno z pierwszych pytań, jakie rodzą się w tym kontekście, brzmi następująco: w jaki sposób socjologia sportu ujmuje znaczenie i rolę działaczy sportowych? Jak badacze społeczni opisują działaczy sportowych, organizacje sportowe?

Przeglądając dotychczasowy dorobek w polu badawczym socjologii sportu w Polsce, trudno znaleźć odpowiedzi na to pytanie. Nie ma badań i studiów, które zajmowałyby się szeroko instytucjonalnym ujęciem sportu, ze szczególnym naciskiem na działania aktorów społecznych będących członkami organizacji sportowych, a niebędących zawodniczkami, zawodnikami, trenerkami i trenerami

czy kibicami. Okazuje się, że polska socjologia sportu w znikomym stopniu koncentruje się na działalności organizacji sportowych, zachowaniach działaczy sportowych, ich funkcjach i rolach. Co więcej, można założyć, że socjologowie również traktują organizacje sportowe jako „przezroczyście struktury” działalności jednostek. Nie podejmując przez lata badań nad organizacjami, a poruszając się w innych obszarach badawczych, socjologowie traktowali zapewne kluby sportowe, lub szerzej organizacje sportowe, po prostu jako pewne istniejące podmioty, jednak nie podejmowali się ich szczegółowego zdefiniowania.

O problemach polskiej socjologii sportu szeroko pisze Jakub Ryszard Stempień (2018), wskazując w swoim artykule główne problemy, z jakimi boryka się ta subdyscyplina socjologiczna. Pytania o nią stawia również Przemysław Nosal (2018). Odwołując się do tych tekstów, należy zauważyć, że dotychczas polska socjologia sportu skupiała się na badaniu przede wszystkim obszaru futbolu, a szczególnie miejsce zajmowały tu studia nad kibicami i kibickami piłki nożnej, w tym nad istniejącymi czy powstającymi ruchami kibicowskimi, ich strukturą, organizacją czy przemianami tożsamościowymi (Burski 2020, Antonowicz i in. 2015, Kossakowski 2017, 2021, Grodecki 2019, Grodecki i Kossakowski 2019, Antonowicz i in. 2020, 2021, Jakubowska i in. 2021). O zagrożeniu zjawiskiem futbolizacji polskiej socjologii sportu pisał także przywołany już Stempień (2020). W zestawieniu z nadreprezentacją badań dotyczących kibiców i piłki nożnej polska socjologia sportu w znacznie mniejszym stopniu poświęciła uwagę takim zagadnieniom, jak: powiązania sportu z technologią (Nosal 2014), moda na bieganie (Stempień 2015a, 2015b, 2016, 2017), problemy socjalizacji i kariery sportowców (Lenartowicz 2009, 2017), funkcjonowanie polityk publicznych (Woźniak 2017c) czy pozycja i rola kobiet w sporcie (Jakubowska 2014, 2015, Organista 2020a, Organista 2020b, Organista i Mazur 2016, Organista i in. 2021). Na gruncie polskiej socjologii powstały dwa istotne badania poświęcone organizacjom sportowym. Pierwsze z nich dotyczy studiów nad organizacją Euro 2012, czyli Mistrzostw Europy w piłce nożnej w Polsce i na Ukrainie. Na przykładzie tej imprezy sportowej Renata Włoch (2016) opisuje nie tylko cały okres przygotowań do Mistrzostw Europy, ich przebieg oraz wnioski po zakończeniu rywalizacji sportowej, lecz także – ogólnie – globalny wymiar imprez sportowych i proces globalizowania organizacji związanych ze sportem. Z kolei drugie ze wzmiankowanych badań to praca badawcza Konrada Burdyki (2019) poświęcona wiejskim piłkarskim klubom sportowym. Do obydwu tych prac powracam szerzej w rozdziale pierwszym mojej rozprawy. Te dwa studia badawcze wypełniają w niej jakimś stopniu lukę w badaniach nad organizacjami sportowymi,

choć nadal istnieją tu przestrzenie wymagające opracowania, o czym Renata Włoch wspomina również w podręczniku *Socjologia sportu* pod redakcją Honoraty Jakubowskiej i Przemysława Nosala (2017), w rozdziale poświęconym organizacjom sportowym. W tym miejscu warto odnotować też jeszcze jeden podręcznik: *Socjologię kultury fizycznej* pod redakcją Zbigniewa Dziubińskiego, Zbigniewa Krawczyka i Michała Lenartowicza (2019), stworzony przez środowisko warszawskiej Akademii Wychowania Fizycznego.

Oprócz wspomnianego niedostatku badań nad organizacjami sportowymi, kolejna luka badawcza w obszarze polskiego sportu dotyczy opracowań na temat sportu w czasie polskiej transformacji ustrojowej. Badacze nie interesowali się losami ani sportowców, ani klubów sportowych w okresie zmian społecznych w Polsce. Podobnie rzecz ma się z całą polityką państwa polskiego w odniesieniu do sportu. Ten obszar działalności został w pewien sposób całkowicie zapoznany. Działacze, trenerzy, sportowcy musieli mierzyć się z nowymi, nieznanymi im zasadami, regułami i oczekiwaniami, które narzuciła im zmiana systemowa. Ogromna liczba organizacji sportowych zderzyła się z nowym ładem społecznym, którego fundamentem były zmiany systemowe w ekonomii państwa – narodziny kapitalizmu, początek wolnego rynku oraz demokratyzacja działań społeczno-politycznych.

W dorobku polskiej socjologii wyraźnie brakuje badań łączących socjologię sportu z socjologią organizacji, zwłaszcza zaś umiejscawiających problematykę tych subdyscyplin w okresie postkomunizmu. Stąd także wynika pomysł odnalezienia społecznych czynników upadku i trwania klubów sportowych w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Mając na względzie istnienie luki badawczej w odniesieniu zarówno do samych organizacji sportowych (klubów sportowych), jak również do okresu transformacji ustrojowej, rozpocząłem konstruowanie projektu badawczego, którego celem było z jednej strony wypełnienie tej luki, z drugiej zaś – dokładne opisanie losów klubów sportowych i wskazanie społecznych czynników, które wywoływały procesy zmian instytucjonalnych zachodzące w organizacjach sportowych. Kluczowym elementem tego badania jest rola aktorów społecznych (działaczy sportowych) w działaniach na rzecz klubów sportowych oraz – między innymi – takie pytania, jak: jakie strategie działacze implementowali w okresie przemian ustrojowych? Jakie praktyki organizacyjne wprowadzali? Jak interpretowali wpływ transformacji w polu sportu i funkcjonowania klubów?

Socjologowie w Polsce zajmowali się refleksją nad strategiami jednostek w okresie przemian ustrojowych. Wyróżniali strategie ekonomiczne, demograficzne,

społeczne i polityczne. Strategie ekonomiczne odnosiły się do sposobów „zdobywania i kontroli nad zasobami materialnymi” wraz z zabezpieczeniem ich w sytuacji kryzysu. Strategie społeczne dotyczyły „budowania wsparcia grupowego: zrzeszania się i organizowania jednostek w najróżniejszych celach”. Z kolei strategie polityczne odnoszą się do „zasady udzielania poparcia politycznego i aktywizacji politycznej” (Giza-Poleszczuk i in. 2000: 61). O ile strategie demograficzne, odnoszące się do prokreacji i zawierania małżeństw, nie wydają się przydatne w badaniach nad klubami sportowymi, o tyle pozostałe można z powodzeniem wykorzystać do badań nad funkcjonowaniem klubów w okresie transformacji.

Oprócz przywołanych strategii istotnym elementem jest również traktowanie organizacji jako swoistego wyrazu współczesnego społeczeństwa oraz odnoszenie ich do instytucji społecznych, poprzez które ich członkowie z jednej strony myślą jak organizacje, z drugiej zaś utożsamiają się z nimi (Czarnota-Bojarska 2010, Leyk i Wawrzyniak 2020, Meyer i Rowan 1977). Wszystko to pozwoliło mi umieścić moje badanie w ramie analityczno-teoretycznej opartej na nurcie nowego instytucjonalizmu, a konkretnie: w ramie koncepcji deinstytucjonalizacji (Oliver 1992) oraz teorii pól (Fligstein i McAdam 2012). Rama ta umożliwiła poszukiwanie najróżniejszych czynników wpływających na przemiany w klubach. Badania własne pozwoliły mi także twórczo zweryfikować np. ramę zaproponowaną przez Christine Oliver (1992). Badanie polskich przykładów dało mi również podstawę do stworzenia definicji organizacji sportowej opartej na modelu strategicznego pola działania, które wyrasta z teorii pól Neila Fligsteina i Douga McAdama.

Badanie losów klubów sportowych w okresie transformacji ustrojowej koncentrowało się z jednej strony na czynnikach umożliwiających przetrwanie klubu w czasie przemian, z drugiej zaś – na czynnikach prowadzących do jego upadku. Czynniki mogły być podobne (lub nawet tożsame), ale przy rozmaitych zależnościach i w różnych uwarunkowaniach dawały one zupełnie odmienne rezultaty. Niemniej jednak przeprowadzone przeze mnie badanie było pierwszą empiryczną, jakościową, socjologiczną eksploracją poświęconą takiej problematyce. Mając poczucie, że poruszam się niejako po „ziemi niczyjej”, korzystałem z podejścia badawczego, jakim jest studium przypadku (Yin 2015; Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz 2012; Flyvbjerg 2006, 2011), dokładnie mówiąc: z wielokrotnego, eksploracyjnego studium przypadku.

Wybrane przeze mnie przypadki to trzy kluby sportowe z Gdańska:

1) Robotniczy Klub Sportowy **Stocznowiec** Gdańsk (później: Gdański Klub Sportowy Stocznowiec Gdańsk);

- 2) Klub Sportowy **Spójnia** Gdańsk;
- 3) Gwardyjski Klub Sportowy **Wybrzeże** Gdańsk (później: Gdański Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk).

O doborze przypadków i zastosowanej metodologii szerzej piszę w rozdziale czwartym niniejszej rozprawy.

W tym miejscu przywołuję dwie – fundamentalne dla poniższego opracowania – kwestie:

a) **Jakie społeczne czynniki powodowały trwanie (reinstytucjonalizację) klubu sportowego w czasie transformacji systemowej?**

b) **Jakie społeczne czynniki powodowały upadek (deinstytucjonalizację) klubu sportowego w czasie transformacji systemowej?**

Pytania te stanowią główną oś mojego projektu badawczego. Oprócz poszukiwania odpowiedzi na powyższe kwestie, za cel badania przyjąłem także możliwie najdokładniejsze opisanie losów wybranych klubów sportowych oraz procesów zmian instytucjonalnych, jakim te kluby ulegały. Tak sformułowany cel pozwala widzieć w niniejszym projekcie początek drogi w badaniach transformacyjnych losów polskiego sportu, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i ogólnopolskim.

Poniższa rozprawa doktorska dzieli się na następujące części: wstęp, osiem rozdziałów i krótkie zakończenie. Pierwsze cztery rozdziały to swoiste wprowadzenie do opisu studiów przypadku, które zostaną przybliżone w rozdziałach piątym, szóstym i siódmym. Z kolei rozdział ósmy stanowi podsumowanie wyników badań, przybliżające główne wnioski. Oprócz podsumowania całej pracy rozdział ten zawiera również propozycję pewnych rekomendacji badawczych. Szczegółowa struktura rozprawy przedstawia się w sposób następujący:

Rozdział pierwszy koncentruje się na zaprezentowaniu krótkiego przeglądu literatury dotyczącej socjologii organizacji wraz z wyróżnieniem funkcjonalnej teorii organizacji. Następnie odnoszę się do powstałego pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku nurtu nowego instytucjonalizmu, który tworzy ramę teoretyczną dla pracy badawczej przedstawionej w rozprawie. Trzecia część rozdziału to przegląd studiów nad organizacjami sportowymi. W tym fragmencie prezentuję stan badań nad organizacjami sportowymi w naukach społecznych, zarówno na gruncie międzynarodowym, jak i polskim.

Rozdział drugi skupia się na organizacji sportowej – klubie sportowym. Odnoszę się tu do instytucjonalnego wymiaru sportu, który wyraża się właśnie w

postaci organizacji sportowych. Opisuję zatem rodzaje i typy organizacji sportowych, ich środowisko, cele i zadania. Koncentruję się przy tym przede wszystkim na klubie sportowym, który umieszczam w systemie sportu w Polsce, zarówno w okresie socjalizmu, jak i postkomunizmu. Kluczową część tego rozdziału stanowi zdefiniowanie tego, czym jest klub sportowy.

W rozdziale trzecim odnoszę się pokrótce do samej transformacji systemowej, podejmowanych problemów badawczych w jej kontekście, zarysu definicyjnego transformacji oraz miejsca badań transformacji w socjologii. Główną osią tego rozdziału jest spojrzenie na sport w okresie transformacji. Ten opis stanowi wstępny zarys problemów, które powstały w czasie transformacji i dotyczyły przede wszystkim klubów sportowych.

Rozdział czwarty poświęciłem metodologii zastosowanej w rozprawie, celowi naukowemu, który sobie stawiam, oraz pytaniom badawczym. Uzasadniam wybór perspektywy badawczej wraz z wykorzystanymi metodami badawczymi. W tym rozdziale wskazuję również ramę analityczno-teoretyczną, na której oparta została analiza zebranego materiału empirycznego.

Wyniki badań własnych prezentuję po raz pierwszy w rozdziale piątym. Przedstawiam tu i opisuję losy wielosekcyjnego Robotniczego Klubu Sportowego Stocznowiec Gdańsk. Rozdział zaczyna się rysem historycznym, od opisanie historii klubu w czasach Polski Ludowej. Historia z czasów socjalizmu wydaje mi się bowiem kluczowa, stanowi punkt wyjścia przemian transformacyjnych oraz relacji z obszarem gospodarki, jakim – w tym wypadku – był przemysł stocznioowy (przemysł okrętowy). Następnie wskazuję etapy zmian w klubie i jego działalności w okresie transformacji. W rozdziale tym opisuję także to, co działo się z majątkiem klubu – jego materialnymi zasobami w postaci nieruchomości oraz zasobami ludzkimi. Skupiam się też na działaniach i strategiach, które podejmowali działacze sportowi, aby sprostać wyzwaniom epoki przemian. W ostatniej części rozdziału przedstawiam pokrótce losy poszczególnych sekcji sportowych Stocznioowca w okresie transformacji ustrojowej, które ze zmiennym szczęściem prowadziły działalność po wydzieleniu z macierzystego Stocznioowca. Rozdział ten stanowi prezentację wybranego studium przypadku w odniesieniu do procesu reinstytucjonalizacji organizacji sportowej.

Z kolei rozdział szósty poświęciłem prezentacji i opisowi losów wielosekcyjnego Klubu Sportowego Spójnia Gdańsk, rozwiązanego w 2001 roku. Podobnie jak w rozdziale poprzednim, zaczynam od historii klubu w czasach Polski Ludowej. Okres socjalizmu wydaje się w wypadku Spójni istotny, ponieważ wiąże się

z relacjami klubu sportowego z dość specyficznym obszarem gospodarki, jakim był ruch spółdzielczy. Następnie wskazuję etapy przemian w klubie i jego działalności w pierwszych latach transformacji ustrojowej. W dalszej części przedstawiam okres 1993–2001 i działania grupy osób, które doprowadziły klub do upadku. W rozdziale tym opisuję także, co stało się z majątkiem klubu – jego materialnymi zasobami w postaci nieruchomości. W ostatniej części prezentuję losy sekcji sportowych, które prowadziły działalność po odłączeniu się od gdańskiej Spójni w okresie transformacji.

W rozdziale siódmym prezentuję i opisuję losy wielosekcyjnego niegdyś Gwardyjskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk. Na wstępie przedstawiam historię klubu w Polsce Ludowej jako punkt wyjścia przemian ustrojowych po 1989 roku. W tym okresie klub związany był z resortem spraw wewnętrznych, a dokładnie – z Wojewódzkim Urzędem Spraw Wewnętrznych i Milicją Obywatelską. W dalszej części rozdziału opisuję losy klubu w okresie transformacji ustrojowej. Wskazuję, jakie znaczenie dla funkcjonowania klubu mieli zarządzający organizacją działacze, przyjmowane przez nich strategie, a także zasoby materialne, w tym posiadana infrastruktura sportowa. Analizuję kluczowe dla ostatnich lat działalności klubu spory pomiędzy osobami, które chciały zarządzać klubem, ich decyzje i finalny skutek – zakończenie działalności sportowej. W ostatniej części opisuję pokrótce losy klubu po jego upadku, ze szczególnym naciskiem na reaktywowane sekcje, które w bieżącej działalności czerpią z tradycji GKS Wybrzeże.

Rozdział ósmy poświęciłem na prezentację wyników badań, także w kontekście zastosowanych w pracy koncepcji deinstytucjonalizacji oraz teorii pól. W tym rozdziale staram się pokazać, jak badania empiryczne polskich klubów pozwalają zrekapitulować i rozwinąć wymienione propozycje teoretyczne. Ostatni rozdział zawiera również wskazanie ograniczeń badania oraz rekomendacje dla przyszłych badań.





## **Rozdział I**

# **SOCJOLOGIA ORGANIZACJI, NOWY INSTYTUCJONALIZM I STUDIA NAD ORGANIZACJAMI SPORTOWYMI**

### **1. Socjologia organizacji**

Socjologia organizacji zrodziła się z przeświadczenia, że współczesny świat jest światem organizacji (Hirszowicz 1967, Presthust 1979). Chociaż jej źródła sięgają klasyków socjologii, takich jak Max Weber, Émile Durkheim czy Karol Marks, oraz utopistów jak Charles Fourier, Robert Owen czy Henri de Saint-Simon (Hirszowicz 1967), to za przełomowy w jej rozwoju należy uznać okres po drugiej wojnie światowej. Powstałe w tym czasie teorie organizacji oraz przeprowadzone badania nad organizacjami stały się fundamentem dla współczesnych rozważań. Między latami pięćdziesiątymi a siedemdziesiątymi XX wieku socjologia organizacji była popularna zarówno w krajach kapitalistycznych, jak i socjalistycznych (Kilias 2017; zob. też Kulpińska 1974, Staniszkis 1972, Morawski 1976, Czermiński 1982, Doktor 1975, Zieleniewski 1964, Hirszowicz 1967) i wyrastała z tego samego przeświadczenia, że organizacja odgrywa kluczową rolę w społeczeństwie industrialnym (Sterniczuk i Żandarowski 1983).

Przedstawiciele socjologii organizacji wypracowali szereg teorii dotyczących funkcjonowania organizacji, roli menedżerów i robotników (pracowników) w organizacji oraz perspektyw jej opisu. Teorie te wiązały się z „tradycyjnie pojmowaną teorią organizacji i zarządzania” (tamże: 184). Niemożność prostego rozróżnienia socjologii organizacji od teorii organizacji oraz używanie przez socjologów terminu „teoria organizacji” w badaniach socjologicznych skłaniało do postawienia znaku równości między tymi nurtami (tamże).

Do głównych socjologicznych teorii organizacji należą: klasyczne i neoklasyczne teorie organizacji (Brecht 1957, Koontz 1961, Mayo 1933, Scott 1961, Hirszowicz 1967), nowoczesne teorie organizacji (March i Simon 1958; Cyert i March 1965; Katz i Kahn 1979) oraz funkcjonalne teorie organizacji (Merton 2002, Crozier 1967, Gouldner 1954, Selznick 1943, 1948). Ponadto w badaniach nad organizacjami doszło do

dwóch istotnych zwrotów – kulturowego (Gaweł i Kostera 2018; Kostera 2003) oraz historycznego (Mikołajewska-Zajac 2017, Boje 2008, 2014; Clark i Rowlinson 2004).

Zwrot kulturowy wynikał z uznania, że organizacje usytuowane są zawsze w ramach konkretnej kultury oraz wytwarzają własną wewnętrzną kulturę organizacyjną. W tym ujęciu w badaniach nad organizacjami stosowano metody etnograficzne mające służyć „badaniu tworzonych przez ludzi sieci działań, zwanych organizacjami, widzianych jako kultury” (Kostera 2003: 15). Zdaniem przedstawicieli tego nurtu badania powinny być realizowane holistycznie i obejmować analizy prowadzone z „szerszej perspektywy: społecznej, czasowej, przestrzennej” (tamże: 25). Zwracano także uwagę na aspekt dynamiczności organizacji podlegających permanentnym przekształceniom. Organizację traktowano jako sieć nieustannie tworzonych interakcji międzyludzkich, a interakcjonizm symboliczny uznawano za ważną podstawę teoretyczną (Gaweł i Kostera 2018; Konecki 2006).

Po pewnym czasie, w wyniku rozczarowania badaniami kulturowymi nad organizacjami, nastąpił zwrot historyczny, związany przede wszystkim z uznaniem, że dotychczasowe studia czy teorie organizacji były ahistoryczne, a historia organizacji jest przecież linearna i ewolucyjna (Clark i Rowlinson 2004; Mikołajewska-Zajac 2017). Badacze należący do tego nurtu zauważyli, że działania i praktyki społeczne w organizacjach ufundowane są na pamięci pracowników różnych szczebli. Wykorzystywanie pamięci i historii organizacji kształtuje jej tożsamość oraz mechanizmy działań wewnątrz i na zewnątrz niej. Uznano zatem, że w badaniach nad organizacjami trzeba przyjąć perspektywę, która będzie odpowiadać takiemu właśnie ujęciu pamięci i historii w organizacji. Zwrot historyczny opierał się więc na rozumieniu pamięci zbiorowej członków organizacji jako agregatu pamięci indywidualnych (Mikołajewska-Zajac 2017). Łączył się z terminem *collected memory* – zasobami wiedzy, które wykorzystuje się w ramach występujących potrzeb (lub problemów) (Boje 2008, 2014).

Wspomniane wyżej teorie nie wykształciłyby się bez wcześniejszych badań. Przykładowo, socjologowie prowadzili badania dotyczące różnych aspektów działania organizacji, takich jak między innymi: role menedżerów i pracowników (klasy robotniczej), funkcjonowanie urzędników, cele organizacji, podział pracy, formy biurokracji itd. Badania odbywały się w przedsiębiorstwach prywatnych i państwowych (Mayo 1933; Cyert i March 1965; March i Simon 1958; Lupton 1963, Koźmiński 1976, Konecki 1992, Kostera 2003), czy też w administracji państwowej

oraz w innych organizacjach typu biurokratycznego (Selznick 1943, 1948; Simon 1957, Gouldner 1954, Crozier 1967, Merton 2002, Lutyńska 1965).

Na potrzeby niniejszej dysertacji chciałbym scharakteryzować pokrótce funkcjonalną teorię organizacji. Niektóre jej elementy okażą się bowiem pomocne w badaniu klubów sportowych w okresie polskiej transformacji ustrojowej.

### 1.1. Funkcjonalna teoria organizacji

Funkcjonalna teoria organizacji doprowadziła do swoistego przełomu w studiach nad organizacjami. Badacze zaczęli przyglądać się funkcjonalnym cechom organizacji. Cechy te stały się zmiennymi pozwalającymi na opis i rozumienie procesów zachodzących wewnątrz organizacji. Z jednej strony wskazywano funkcje, które prowadziły do trwania i rozwoju organizacji, a z drugiej – opisywano dysfunkcje przyczyniające się do jej stagnacji, pojawiania się błędów, a w konsekwencji występowania procesów prowadzących do jej dysfunkcyjności.

Jednym z głównych przedstawicieli teorii i analizy funkcjonalnej był Robert K. Merton. W swoich pracach koncentrował się na poszukiwaniu w organizacji jej „funkcji ukrytych i jawnych”. Wychodząc z założenia, że „struktura wpływa na funkcje, a funkcje wpływają na strukturę” (2002: 150), Merton definiował organizację jako formalną i racjonalnie zorganizowaną:

„W formalnej, racjonalnie zorganizowanej strukturze społecznej – pisał – zawarte są jasno zdefiniowane wzory postępowania; przy czym – w sytuacji idealnej – każdy zespół czynności jest funkcjonalnie odniesiony do celów organizacji” (tamże: 255).

Charakterystyczne cechy organizacji w jego koncepcji to: formalizm, wzór roli, dystans społeczny między ludźmi, cel, rytualizm. Merton, podobnie jak inni przedstawiciele tego nurtu (Crozier 1967; Selznick 1943, 1948), skupił badania na biurokracji. Szczyt zainteresowania tym przedmiotem badań przypada na okres, w którym powstały najważniejsze prace Mertona, Croziera czy Selznicka, czyli lata pięćdziesiąte–siedemdziesiąte XX wieku<sup>1</sup>. Warto pokrótce przyjrzeć się tym „klasycznym” badaniom nad biurokacją, zwłaszcza że problematyka ta powraca w kontekście procesów biurokratyzacji w organizacjach sportowych (Slack i Kikulis 1989, Slack i Hinings 1994).

---

<sup>1</sup> W późniejszych latach zainteresowanie badaniami nad organizacjami typu biurokratycznego (czy biurokacją) znacząco spadło, mimo że w społeczeństwach późnego kapitalizmu biurokracja i administracja istotnie się rozrosły (zob. Graeber 2016).

Michel Crozier badał funkcjonalny wymiar biurokracji w organizacjach. Jego zdaniem analizowanie defektów w funkcjonowaniu biurokracji mogło „mieć sens jedynie w porównaniu z funkcjonowaniem idealnym” (Crozier 1967: 21). Badanie biurokracji przez jej funkcje oraz aspekt kulturowy rozwijało teorię organizacji, ale wciąż definiowało ją jako funkcjonalną część większej całości. Organizacja posiadała wewnętrzne, funkcjonalne struktury, między innymi biurokrację, służące osiągnięciu wyznaczonych celów. Analizując działanie Paryskiej Agencji Obliczeniowej oraz francuskiego Monopolu przemysłowego, Crozier zauważył, że na stosunki międzyludzkie wpływają czynniki

„wynikające z funkcjonowania złożonych organizacji, jak i dane kulturowe określające pewne stałe czynniki podstawowe, którym w danym społeczeństwie muszą się podporządkować wszyscy uczestnicy gry biurokratycznej” (tamże: 15).

Crozier zakładał, że tylko w takim kontekście można je badać. To stanowiło fundament jego pracy, w której starał się stworzyć teorię i definicję biurokracji (tamże). Francuski socjolog, odnosząc się do badań Mertona, zauważył, że ten skupiał się na „dysfunkcjach” organizacji biurokratycznej i nie podejmował się refleksji na przykład nad trwaniem i rozpadem organizacji ani jej otoczeniem. Zdaniem Croziera Merton nie chciał podważać analizy Maxa Webera, a jedynie wskazać rozdzźwięk pomiędzy „typem idealnym” a rzeczywistością. Stawiał on następujące pytania: Dlaczego „dysfunkcje” organizacji typu biurokratycznego podtrzymują organizację, a nie prowadzą do jej rozpadu? Dlaczego uzyskiwane standardowe zachowania, rytualizacja działań oraz tworząca się z tego powodu przepaść między urzędnikami a interesariuszami są reprodukowane i mimo że nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, nie skutkują coraz większą liczbą dysfunkcji prowadzących w konsekwencji do jej rozpadu, deinstytucjonalizacji? Kluczowym elementem badań nad organizacjami typu biurokratycznego jest koncepcja „błędnego koła” charakteryzującego biurokrację. „Błędne koło” polega na tym, że wytworzony mechanizm biurokracji, na przykład specjalizacja i podział ról, skutkuje dysfunkcją, zwalczaną następnie przez wzmacnianie podziału ról i specjalizacji (Selznick 1943, 1948) lub bezosobowe przepisy (regulacje, regulaminy), które „zmniejszają napięcie wywołane przez podporządkowanie i kontrolę, ale jednocześnie utrwalają napięcia, które sprawiają, że podporządkowanie i kontrola stają się niezbędne” (Crozier 1967: 279, por. Gouldner 1954). Do wykrycia „błędnego koła” dochodzono na różne sposoby, upatrywano też rozmaite przyczyny jego istnienia. Za główne spośród nich można uznać: formalizm, specjalizację, podział ról,

rutynizację zachowań, kontrolę i nadzór (Crozier 1967, Gouldner 1954, Selznick 1943, 1948, Merton 2002).

W tym miejscu warto również przywołać wnioski z badań prowadzonych przez Philipa Selznicka. Ten amerykański socjolog sformułował trzy istotne hipotezy: 1) każda organizacja tworzy nieformalną strukturę; 2) w każdej organizacji jej cele są modyfikowane (porzucane, zmieniane, opracowane) przez wewnętrzny proces; 3) proces zmian wynika ze struktury nieformalnej (Selznick 1943). Nieformalne grupy posiadają w organizacji funkcje niezależnie od jej struktury formalnej, reguł i racjonalności czy sposobu kontroli grup pracowników. Istnienie nieformalnych grup traktowane jest jako sposób na obejście formalnego panowania (rządzenia) w organizacji biurokratycznej. Jej weberowski, idealny, racjonalny typ zamienia się we władanie grup nieformalnych (mających wspólny cel) wewnątrz organizacji, które zyskują większą siłę od władzy formalnej oraz struktury organizacji. Ta nieformalna struktura z jednej strony staje się dysfunkcją dla „typu idealnego” organizacji biurokratycznej, z drugiej zaś jest pewnym mechanizmem, który pojawia się w organizacjach i dyktuje warunki ich istnienia (tamże). W założeniach Selznicka uczestnictwo oraz władza w organizacji stać się powinny nowym obszarem badań nad organizacjami. Równocześnie należy zaznaczyć, że funkcjonalistyczne badanie organizacji ukazało jej statyczność, a nie procesualność i zmienność. Wynika to przede wszystkim z założenia Talcotta Parsonsa, że każdy system (np. organizacja), aby przetrwać, dąży każdorazowo do stanu równowagi (Parsons 2009).

Słabą stroną funkcjonalnej teorii organizacji jest ujęcie organizacji w sposób statyczny oraz skupienie się przede wszystkim na jej dysfunkcjach (szczególnie w badaniach nad biurokracją). Równocześnie brakuje tu ujęcia środowiska (pola instytucjonalnego) organizacji. Z kolei mocną stroną tej teorii jest wskazanie na istnienie porządku społecznego, celów i funkcji organizacji oraz teza, że społeczeństwo „organizuje się”, aby móc funkcjonować w rzeczywistości społecznej.

Przywołane badania nad organizacjami typu biurokratycznego można odnieść do organizacji sportowych. Społeczni badacze organizacji sportowych zwrócili uwagę na występujące w nich procesy biurokratyzacji. Procesy te wynikają z presji zewnętrznych (środowiskowych) czynników zmuszających organizacje sportowe do wytworzenia we własnych strukturach funkcji administracyjnych (biurokratycznych) (Mańkowski 2018c, Slack i Hinings 1994, Slack i Kikulis 1989). W Polsce jednym z przykładów na wystąpienie procesu biurokratyzacji organizacji sportowych są ich relacje z jednostkami samorządu terytorialnego, które tworząc konkursy na

sfinansowanie zadań z zakresu kultury fizycznej, wymagają od organizacji sportowych wypełniania specjalnych formularzy i rozliczania dofinansowań wedle obowiązujących przepisów prawnych i rachunkowych. W rezultacie w klubach tworzy się odpowiednie stanowiska i zatrudnia wyspecjalizowanych pracowników do obsługi tych konkursów. Na zburokratyzowanie organizacji sportowych wpływ mają także procesy profesjonalizacji i komercjalizacji sportu. Dlatego – w odniesieniu do tychże organizacji – nie można odrzucać badań dotyczących funkcji i dysfunkcji organizacji typu biurokratycznego. Chcę jednocześnie podkreślić, że „dysfunkcje”, które są przedmiotem mojego zainteresowania badawczego, dotyczą organizacji sportowej, jej struktury, a nie szeroko rozumianego sportu *per se* (por. Stempień 2020).

## 2. Instytucje i instytucjonalizm

W tej części rozdziału wskazuję na rolę, jaką w badaniach nad organizacjami odgrywa perspektywa instytucjonalna. Jak zauważył Marek Nowak (2004: 189):

„Analizując społeczny wymiar refleksji instytucjonalnej zasadne wydaje się rozbić wywodu na dwie związane ze sobą perspektywy. Z jednej strony chodzi tu o pole znaczeniowe pojęcia instytucji, z centralnym pytaniem: czym jest instytucja? Z drugiej – jest to perspektywa instytucjonalistyczna, podporządkowana odpowiedzi na pytanie, jakie miejsce zajmuje instytucja w teoriach społecznych. Instytucjonalizm stałby się w tym rozumieniu orientacją, której źródła leżą w specyficznej interpretacji aspektu zbiorowego”.

Korzystając z proponowanej ścieżki analitycznej, zaczynam od wyjaśnienia pojęcia instytucji. Następnie przedstawiam teorie, a raczej perspektywy instytucjonalne w studiach nad organizacjami. Wyróżnione zostanie ich zakorzenie w socjologii oraz ekonomii (tak zwany nowy instytucjonalizm ekonomiczny, w skrócie NIE).

### 2.1. Instytucje

Od początku istnienia socjologii towarzyszy jej pojęcie instytucji. Émile Durkheim zauważył, że „instytucje to fakt charakterystyczny dla społeczeństw ludzkich” (Durkheim 1990: 351). Instytucje stają się formą i podstawą porządku społecznego (Chmielewski 2011); są wyrazem dominującego sposobu myślenia, konwencji czy wiedzy, a także kontroli społecznej. Na wstępie warto zaznaczyć, że wielość i

szerokość definicyjna pojęcia „instytucji” powoduje liczne nieścisłości. Jak zauważył Wojciech Pawlak (1993: 67):

„bodaj najczęściej jest on [termin „instytucja” – przyp. DM] odnoszony do »zasad«, »norm«, »reguł«, »konwencji« czy »procedur«, według których przebiega powtarzalna interakcja społeczna”.

Istota instytucji oraz instytucjonalizacji łączona jest z „trwałością pewnych wzorów, reguł i form życia społecznego” (Malikowski 1989: 121), jak również ze źródłem społecznego konsensusu, więzi czy organizacji (tamże).

Peter L. Berger i Thomas Luckmann (1983: 23) twierdzili, iż „rzeczywistość jest społecznie tworzona”, co powoduje, że granice ludzkiego świata wytycza granica ludzkiej wiedzy (Wilkin 2016). Co więcej, w pracy *Społeczne tworzenie rzeczywistości* autorzy ci odnosili się do świata życia codziennego, który:

„jest nie tylko przyjmowany bez zastrzeżeń przez zwykłych członków społeczeństwa w ich życiowym, subiektywnie znaczącym postępowaniu. Jest to świat, który powstaje w ich myślach i działaniach oraz dzięki tym myślom i działaniom trwa jako świat rzeczywisty” (Berger i Luckmann 1983: 50).

W ujęciu Bergera i Luckmanna rzeczywistość społeczna staje się trwałym konstruktem dzięki procesowi instytucjonalizacji. Proces ten opisywali w następujący sposób:

„Instytucjonalizacja pojawia się, jeżeli tylko pewne rodzaje działających [jednostek – przyp. DM] dokonują wzajemnej typizacji tych działań, które przekształciły się w nawyk. Mówiąc inaczej, każda taka typizacja jest instytucją” (tamże: 96–97).

Oznacza to, że zachowania aktorów społecznych podlegają pewnym wzorcom, dzięki którym mogą oni antycypować działania w danych sytuacjach społecznych. Instytucje:

„przez sam fakt swojego istnienia kontrolują także ludzkie postępowanie, narzucając z góry wzory postępowania, które kanalizują je w jednym kierunku, choć teoretycznie możliwe są liczne inne kierunki” (tamże).

Wkład Bergera i Luckmanna w teorie instytucjonalne wydaje się istotny dlatego, że odnosi się do przestrzeni codziennego życia społecznego jako podstawowego świata, w którym aktorzy społeczni funkcjonują. W ten sposób możliwe jest instytucjonalne badanie każdej formy organizowania się. W rezultacie można założyć, że zaproponowane przez Bergera i Luckmanna ujęcie instytucji oraz procesów instytucjonalizacji ma wpływ na każdą z pozostałych perspektyw instytucjonalnych.

Ważnym elementem w badaniu instytucji społecznych jest uznawanie ich za dominujące kolektywnie podzielane sposoby myślenia. Jako takie mogą one być zarówno zapamiętywane, jak i zapominane. Co więcej, w tym rozumieniu instytucja jest również niewidzialna (niewidoczna) dla podmiotów, które w jej obrębie lub za jej pomocą działają w rzeczywistości społecznej (Douglas 2012). Takie ujęcie pozwala kształtować postrzeganie socjologii jako nauki o instytucjach (Parsons 1990, Mańkowski 2018a, Malikowski 1989, Wilkin 2016). Według Talcotta Parsonsa instytucje tworzą niewidoczną strukturę systemu społecznego, będąc równocześnie systemem norm (Parsons 1990, 2009). W systemie tym normy określają wzorce zachowań i ról jednostek. Parsons twierdził, że:

„Instytucją nazywać będziemy zespół zinstytucjonalizowanych składowych ról, posiadających strategiczne znaczenie strukturalne w danym systemie społecznym. Instytucja powinna być traktowana jako jednostka struktury społecznej znajdująca się na wyższym poziomie niż rola i w istocie składająca się z wielu niezależnych wzorów ról lub ich składników” (Parsons 2009: 35).

Takie ujęcie instytucji sprawia, że jest ona niejako „wdrukowana” w sposób myślenia, w postrzeganie rzeczywistości, a także w działanie społeczne jednostek (Wilkin 2016, Douglas 2012, Berger i Luckmann 1983). Równoległe ujęcie to prowadzi do przeświadczenia, że jednostki działają wedle wzorców, które tworzą pewne matryce działań. Wzorce stają się dla jednostki „powinnością”. Innymi słowy, działanie jednostki odbywa się na bazie wzorca, według którego jednostka powinna działać w danej sytuacji społecznej (Parsons 1990).

Z kolei w propozycji Neila Fligsteina rozumienie relacji jednostek i instytucji przedstawia się odmiennie:

„Instytucje są regułami i podzielanymi znaczeniami (co oznacza, że ludzie są świadomi ich lub że mogą być one świadomie poznane), które definiują relacje społeczne, pozwalają określić, kto zajmuje jaką pozycję w ramach tych relacji, i kierują interakcjami, wyposażając aktorów w ramy poznawcze lub zbiory znaczeń umożliwiające interpretację zachowań innych osób. Są one intersubiektywne (tzn. mogą być rozpoznane przez innych), kognitywne (tzn. zależą od zdolności poznawczych aktorów) i do pewnego stopnia, wymagają autorefleksyjności aktorów (...). Oczywiście instytucje mogą mieć wpływ na sytuację aktorów niezależnie od ich przyzwolenia i zrozumienia” (Fligstein 2009: 277).

Ostatnie zdanie z definicji Fligsteina włącza się w postrzeganie instytucji jako faktu społecznego, niezależnego od samych aktorów społecznych.

W polskiej socjologii pojęcie instytucji rozumiane jest na różne sposoby. Przykładowo Jan Szczepański pisał, że nazwa instytucji posiada wiele znaczeń, ale ogół:



„tych znaczeń możemy sprowadzić do czterech podstawowych: 1) nazwa instytucja może odnosić się do pewnej grupy osób powołanych do załatwienia spraw doniosłych dla życia zbiorowego. W tym znaczeniu instytucją nazywamy pewną grupę ludzi wykonujących funkcje publiczne; 2) nazwa ta może oznaczać pewne formy organizacyjne zespołu czynności wykonywanych przez niektórych członków grupy, w imieniu całej grupy; 3) czasami nazwą tą oznacza się zespół urządzeń materialnych i środków działania pozwalających niektórym upoważnionym jednostkom na wykonywanie publicznych i impersonalnych funkcji mających na celu zaspokajanie potrzeb lub regulowanie zachowań członków grup; 4) niekiedy instytucjami nazywa się niektóre role społeczne, specjalnie doniosłe dla grupy” (Szczepański 1965: 110).

Z kolei socjolog gospodarki Witold Morawski definiował instytucje jako:

„reguły formalne i nieformalne, które umożliwiają agencjom [podmiot, aktor – przyp. DM] wybory, ale również ograniczają. Tych bowiem, co nie stosują się do reguł, dotykają sankcje. Instytucje są w efekcie zestawami bodźców i antybodźców (ułożyć ich optymalną mieszankę jest nie lada zadaniem), które w odpowiednim zestawieniu mogą zachęcać do przestrzegania wprowadzonych reguł” (Morawski 2010: 24).

Reguły te odnoszą się zarówno do podmiotu (jednostki), jak i do grup społecznych (które mogą tworzyć organizacje).

W jeszcze innym świetle rozumienie pojęcia instytucji kreślił Antoni Z. Kamiński, pisząc o instytucji, że:

„odnosi się do norm lub zbiorów norm regulujących zachowania ludzkie. W tym sensie obejmuje ono zarówno tabu kazirodztwa, jak i gospodarkę rynkową – instytucje te różnią się między sobą przede wszystkim pod względem stopnia złożoności: instytucją jest bowiem zarówno pojedyncza norma, jak i stanowiący zorganizowaną całość, złożony system norm” (Kamiński 2012: 27).

Oznacza to, że za pomocą pojęcia instytucji można badać zarówno pojedynczą normę, jak i cały system wzajemnie powiązanych norm i reguł.

Reasumując, na potrzeby tej dysertacji przyjmuję operacyjną definicję instytucji wedle której:

„za instytucję społeczną trzeba uznać mający społeczne źródło nadrzędny sposób myślenia, tworzący regułę, normę bądź wzór zachowania. Instytucja społeczna wpływa na reprodukcję struktur społecznych, kontroluje pamięć jednostek, odpowiadając za to, co jest pamiętane, a co zapominane przez zbiorowość społeczną. Instytucja jest zauważalna w społecznym rozumieniu sytuacji społecznych przez ich zrytualizowanie, czyli nadanie im wzorów bądź reguł (nadanie warstwy kognitywnej i normatywnej)” (Mańkowski 2018a: 239).

Tak szerokie rozumienie znaczenia instytucji powoduje, że staje się ono jednym z najważniejszych pól badawczych w naukach społecznych, gdyż odnosi się zarówno do działań jednostek i grup społecznych, jak i do zestawu norm, wartości, reguł zachowania czy ról. Ponadto pozwala wyrażać się instytucji w organizacji: „Takie instytucje to mity, które sprawiają, że formalne organizacje są łatwiejsze do

tworzenia i bardziej potrzebne” (Meyer i Rowan 1977: 345) w organizacji życia społecznego. Zresztą jak zauważył Robert Presthus (1979: v):

„Organizacje są definiowane jako »miniaturowe społeczeństwa«, w których dominujące wartości społeczeństwa są wpajane oraz poszukiwane w bardziej ustrukturyzowanym, ograniczonym przestrzennie kontekście.”

Efektom takiego podejścia do organizacji jest perspektywa badawcza zwana nowym instytucjonalizmem. W jego ramach badacze podejmują się analizy działań aktorów społecznych – zarówno jednostkowych, jak i zbiorowych – w ramach organizacji lub za pomocą organizacji oraz badania samej organizacji jako pewnego typu instytucji.

## 2.2. Nowy instytucjonalizm<sup>2</sup> w socjologii i ekonomii

Od lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia w badaniach nad organizacjami oraz systemami społecznymi coraz częściej zaczęto używać teorii instytucjonalnych (zwanymi też neoinstytucjonalizmem) (Hall i Taylor 1996). Barbara Czarniawska zauważyła, że „teoria instytucjonalna wcale nie jest teorią, ale ramą, słownictwem, sposobem myślenia o życiu społecznym, który może podążać wieloma ścieżkami” (Czarniawska 2008: 770). Z kolei Piotr Chmielewski (2011: 248) pisał, że:

„z racji swoistej kontynuacji zainteresowań rolą instytucji w życiu społecznym [nowy instytucjonalizm – dop. DM] jest wewnętrznie zróżnicowany, przy czym różnice te dotyczą poszczególnych dyscyplin i odmian intradyscyplinarnych (...) jako szeroka orientacja teoretyczno-badawcza charakteryzuje się (...) swoistą otwartością na osiągnięcia innych dyscyplin, co przesądza o jego interdyscyplinarnym charakterze”.

Ta interdyscyplinarność i szerokość granic definicyjnych pojęcia instytucji sprawia, że warto wskazać najważniejsze propozycje z zakresu neoinstytucjonalizmu. Najistotniejsze z nich wiążą się z:

„1) nową instytucjonalną ekonomią (z jej teorią prawa własności, teorią kosztów transakcyjnych i teorią firmy, teorią agencji i teorią dóbr publicznych); 2) instytucjonalizmem wyboru racjonalnego wyrastającym z teorii racjonalnego wyboru, który wiąże się ściśle z 3) nową analizą rozwoju instytucjonalnego budowaną na peryferiach wyboru racjonalnego, a szczególnie związaną z nią tak zwaną drugą generacją

---

<sup>2</sup> Nowy instytucjonalizm ma swoje korzenie w tak zwanym „starym instytucjonalizmie”, którego ramy teoretyczne tworzone w wieku XIX i na początku XX stulecia. Związany był z ekonomią polityczną – w szczególności amerykańską. Do jej przedstawicieli należeli np. Thorstein Bunde Veblen (1898, 1909, 1969, 1971) i John Rogers Commons (1931, 1934a, 1934b, 1968). Stary instytucjonalizm związany jest także z socjologią. Jej głównym przedstawicielem był Émile Durkheim (1990, 1965, 1999, 2006); do tego nurtu zalicza się także Bronisława Malinowskiego (zob. Malikowski 1989, Chmielewski 2011, Radzka 2009, Staniek 2017, Wilkin 2016).

wyboru racjonalnego i działań zbiorowych; 4) instytucjonalizmem historycznym, którego domenę stanowią nauki polityczne i stosunki międzynarodowe (np. teoria państwa i stosunków między reżimami); 5) nowym socjologicznym instytucjonalizmem związanym szczególnie mocno z teorią organizacji i nową socjologią ekonomiczną” (tamże: 250).

Ponadto, jak zauważył John W. Meyer:

„Większość teorii instytucjonalnych postrzega lokalnych aktorów – zarówno jednostki, organizacje, jak i państwa narodowe – jako będące pod wpływem instytucji utworzonych w znacznie szerszych środowiskach. Na jednostki i organizacje mają wpływ instytucje społeczne, a na państwa narodowe – społeczeństwo światowe” (Meyer 2008: 792).

Innymi słowy, nowy instytucjonalizm postrzega środowisko społeczne jako to, które wpływa na działanie jednostek czy organizacji postrzeganych jako ograniczone, suwerenne i celowe (Meyer 2008, Thornton i Ocasio 2008, Wooten i Hoffman 2008, Meyer i Rowan 1977, DiMaggio i Powell 1983, Fligstein i McAdam 2012).

Peter A. Hall i Rosemary C. R. Taylor (1996) wyróżniali trzy nurty nowego instytucjonalizmu: historyczny, racjonalnego wyboru oraz socjologiczny. Pierwszy z nich wiąże się przede wszystkim z uznaniem, że „instytucjonalna organizacja państwa i gospodarki” jest głównym czynnikiem „strukturyzującym działania zbiorowe” (Gadowska 2015: 27). Instytucje w ujęciu historycznego nurtu instytucjonalnego są przez Halla i Taylor definiowane „jako formalne i nieformalne procedury, rutynowe działania, normy i konwencje zakorzenione w strukturze organizacyjnej państwa oraz ekonomii politycznej” (Hall i Taylor 1996: 938, Gadowska 2015). Zauważyć należy, że autorzy ci odnosili się do modeli związanych z wyjaśnianiem roli i zachowania jednostki w sposób z jednej strony kalkulatorywny, z drugiej zaś – kulturowy (Hall i Taylor 1996, Gadowska 2015). Dlatego też uznaje się – podobnie jak u przywołanego wcześniej Parsonsa – że jednostki działają wedle znanego im wzorca, którego dostarcza instytucja. Nie odrzuca się bynajmniej racjonalności w działaniu jednostki, lecz raczej kładzie się nacisk na niesione przez instytucje informacje oraz wpływ instytucji na „tożsamość, wizerunek samego siebie oraz preferencje aktorów” (Gadowska 2015: 28). Problematiczne w tym ujęciu wydaje się łączenie historyczności, a więc biegu „życia” instytucji, z jej statecznym, niezmiennym trwaniem. Połączenie historyczności z trwaniem instytucji tłumaczy się za pomocą argumentacji, wedle której jednostka nie wpływa na zmianę instytucji, gdyż konwencje zawarte w instytucji nie podlegają wyborom dokonywanym przez jednostkę. Konwencje te są trwałym wzorcem. Jednostka widzi zmiany w instytucji post factum. Zmiana instytucji wiąże się z całym kontekstem kulturowym, przeszłością, dziedzictwem historycznym. Przykładowo

dana organizacja państwowa mająca własną historię będzie, ze względu na swoje dziedzictwo, przechodzić określoną zmianę inaczej aniżeli inna organizacja państwowa. Ów nurt historyczny zakłada, że znaczący zwrot w historii instytucji (organizacji) otwiera nową ścieżkę rozwoju. Słabością tej perspektywy wydaje się odrzucenie badania erozji instytucji, wszelkich procesów deinstytucjonalizacji (Hall i Taylor 1996).

Drugi z wymienionych nurtów instytucjonalizmu związany jest z krytyką teorii racjonalnego wyboru, która odnosiła się wyłącznie do działania jednostki, nie podejmując w satysfakcjonujący sposób problematyki działań zbiorowych. Instytucjonalisci zaczęli analizować organizacje-instytucje pod względem ich działania oraz powstających skutków, opierając się na metodologii opisującej racjonalne działanie jednostki w świecie, szczególnie ekonomiczne. W tym ujęciu zakłada się, że organizacje-instytucje podejmują określone działania, aby uzyskać maksymalną korzyść, a przy tym zminimalizować koszty transakcyjne w świecie ograniczonej informacji i zasobów. Innymi słowy, badacze „analizują instytucje pod kątem maksymalizacji powodzenia i minimalizacji niepowodzenia” (Gadowska 2015: 26) w niepewnym środowisku z limitowanym dostępem do informacji. Przyjmuje się również, że aktorzy mają „stały zestaw preferencji i działają całkowicie instrumentalnie” (tamże: 27). Głównym zagrożeniem wynikającym z podejmowanych działań okazuje się tu nieobliczalność działania innych aktorów społecznych. Dlatego też organizacje-instytucje narzucają pewne „reguły gry”, które ustrukturyzowują się i zaczynają tworzyć matrycę, pole działania, środowisko instytucjonalne. Stają się kolejną instytucją, która zezwala na pewniejsze działanie, obniżanie kosztów transakcyjnych i maksymalizację profitów (nie tylko w sensie ekonomicznym, lecz także politycznym czy społecznym). Dlatego w wypadku istnienia konkurencyjnych form instytucjonalnych przetrwa ta, która zapewnia więcej korzyści niż pozostałe (Gadowska 2015, Hall i Taylor 1996). W tym kontekście aktorzy dążą do działań kooperacyjnych – współpracy – mających zminimalizować koszty. W tym właśnie celu tworzą instytucję, która jest nośnikiem reguł gry. Założenie to ma wszakże jedną wadę. Pogląd, że wszyscy umawiają się na dane reguły gry, a następnie zgodnie się im podporządkowują, pomija nieformalne działania aktorów oraz wszelkiego rodzaju grupy nieformalne, które mogą w danych systemach powstawać i podejmować działania (por. Merton 2002, Fligstein i McAdam 2012).

Z kolei trzeci nurt neoinstytucjonalizmu zwany socjologicznym jest w dużej mierze kontynuacją wcześniej ugruntowanej socjologii organizacji w powiązaniu z

nową socjologią ekonomiczną. W głównej mierze odnosi się on do średniego poziomu (*meso level*) porządku społecznego – grup, organizacji, sieci itp. (zob. Chmielewski 2011). W ramach tego poziomu bada się działanie aktorów społecznych, zarówno podmiotów indywidualnych, jak i zbiorowych. W tym nurcie działanie zostaje oparte nie tylko na racjonalności (celowo-racjonalny charakter działania), lecz także na praktykach kulturowych, mitach, ceremoniach, rytuałach powstających i konstruowanych przez społeczności „i asymilowanych przez organizacje, niekoniecznie dla wzmocnienia ich efektywności, ale w wyniku procesów związanych z transmisją praktyk kulturowych” (Gadowska 2015: 29). Dlatego też praktyki społeczne stosowane w organizacjach wyjaśnia się za pomocą kategorii kulturowych oraz dyfuzji tychże kategorii pomiędzy polami organizacyjnymi (Gadowska 2015, Chmielewski 2011, zob. także DiMaggio i Powell 1983, Meyer i Rowan 1977, 1991, 2006, Wooten i Hoffman 2008, Fligstein 2009, Fligstein i McAdam 2011, 2012). Cechą wyróżniającą nurt socjologiczny jest także:

„najszerze potraktowanie instytucji: nie tylko formalne i nieformalne reguły, procedury, normy, ale także systemy, poznawcze mapy, skrypty i moralne wzorce dostarczające ram znaczeniowych kierujących ludzkim działaniem” (Chmielewski 2011: 301).

W konsekwencji jednak – na co wskazują krytycy tego nurtu – następuje zatarcie między kulturą a instytucją. Kolejna kwestia dotyczy tego, że relacje (stosunki) między instytucjami a jednostkami postrzegane są w dwóch różnych aspektach: określanych przez rolę i normy preskryptywne (socializacja, normatywny wymiar instytucji) oraz perspektywę „kognitywną” (dostarczanie poznawczych skryptów, modeli interpretacji zachowań), co wpływa nie tylko na wybór sposobu działania, lecz także na zmianę tożsamości podmiotu. Wreszcie, powstanie i adaptacja praktyk instytucjonalnych, włączając w to zmianę instytucjonalną, wiąże się ze wzrostem społecznego legitymizowania organizacji i/lub jej członków (Chmielewski 2011, Gadowska 2015, Berger i Luckmann 1983, Hall i Taylor 1996).

Podjęcie neoinstytucjonalne zdobyło popularność nie tylko w socjologii, lecz także w ekonomii, co jest konsekwencją pojawiającej się krytyki ekonomicznej koncepcji człowieka *homo oeconomicus* (Staniek 2017) oraz teorii indywidualnego racjonalnego wyboru, która ma „ogromne problemy z wyjaśnianiem działania zbiorowego” (Douglas 2011: 1). Wskazać trzeba, że pomiędzy ekonomistami i socjologami istnieje znacząca różnica w rozumieniu pojęcia instytucji. Polega ona na tym, że ekonomiści zakładają, iż „instytucje tworzą jednostki w celu osiągnięcia pożądanego celu zgodnie ze swoim racjonalnym nastawieniem” (Pawlak 1993: 67). Inaczej mówiąc, preferują:

„wizję człowieka przedsiębiorczego uwikłanego w splot powiązań społeczno-institutionalnych, zawierający różnego rodzaju umowy i kontrakty w ramach ograniczonej racjonalności (postępowanie rutynowe) i oportunistycznego zachowań partnerów gospodarczych” (Staniek 2017: 17).

Stąd, w nowym instytucjonalizmie ekonomicznym:

„instytucje traktuje się jako: obowiązujące reguły gry, struktury zarządcze wpływające na podmioty-graczy, sposoby prowadzenia gier czy sposoby narzucania reguł i ich egzekwowania, sposoby myślenia i postępowania ludzi, ujawniane w zachowaniach i zwyczajach grup i jednostek, systemy społecznych interakcji, obowiązujące systemy przekonań i oczekiwań, wzorce zachowań, wzajemne zaufanie, itd.” (tamże: 31).

Takie rozumienie instytucji można znaleźć u Douglasa C. Northa, który definiował je:

„jako stworzone przez człowieka ograniczenia (*constraints*), które strukturyzują interakcje polityczne, ekonomiczne i społeczne. Składają się na nie ograniczenia nieformalne (sankcje, tabu, zwyczaje, tradycje i zasady postępowania) oraz reguły formalne (konstytucje, prawo, prawa własności). W ciągu historii instytucje zostały wytworzone przez ludzi w celu zapewnienia porządku i ograniczenia niepewności w transakcjach” (Gadowska 2015: 31–32, North 1991: 97).

W koncepcji Northa instytucje zostają odróżnione od organizacji. Instytucja to zespół reguł (reguły gry, wzory postępowania), a organizacje to gracze (zbiorowi aktorzy, np. przedsiębiorcy). Organizacje podejmują działania w obrębie danych wzorów gry. Reguły te są stabilne, a ich zmiana zachodzi w długiej perspektywie. Zmiana reguł oparta jest na ścieżce, która:

„determinuje ewolucję społeczeństw w długim czasie, jest kształtowana poprzez przymusy instytucjonalne odziedziczone z przeszłości oraz nieprzewidywalne konsekwencje dokonywanych przez przedsiębiorców wyborów, stopniowo modyfikujących te przymusy. Wy tłumaczenie rozmaitych osiągnięć różnych gospodarek biegnie poprzez prześledzenie owych różnych ścieżek zależności instytucjonalnej” (Pawlak 1993: 74).

North odrzucał możliwość przeprowadzania rewolucji w krótkim czasie, wskazując na trwałość nieformalnych instytucji. W swojej perspektywie łączył nauki społeczne: od ekonomii przez psychologię aż do socjologii (Chmielewski 2011, Gadowska 2015, Pawlak 1993).

Z kolei inny ekonomista, Oliver E. Williamson, podkreślał, że ekonomiczne problemy można przedstawiać w kategorii transakcji (kontraktu), zwracając przy tym uwagę przede wszystkim na aspekt kosztów transakcji (Williamson 1985, 1998). Oba pojęcia (transakcji i kosztów) związane są z wymianą. Według Williamsona wymiana zachodzi na kilku poziomach, na przykład wewnątrz organizacji czy

pomiędzy organizacjami. Ludzie są uwikłani w akty wymiany, transakcji i to one tworzą instytucje. Te z kolei mają za zadanie stwarzać takie reguły, aby obniżyć koszty transakcji. Williamson twierdził też, że instytucje funkcjonują na czterech poziomach: poziom pierwszy (najwyższy) to otoczenie społeczne – instytucje nieformalne, obyczaje, tradycje, normy etc.; poziom drugi (niższy) to środowisko instytucjonalne – reguły formalne, prawo, konstytucja etc.; poziom trzeci to instytucje zarządzające, kierujące, regulujące (Williamson skupiał swoje badania właśnie na tym poziomie, szukając tego, co reguluje transakcje); poziom czwarty odnosi się do struktur formalnych organizacji (czego przykładem mogą być korporacje). Warto dodać, że instytucje na wyższych poziomach nakładają ograniczenia na instytucje z niższych poziomów, te ostatnie zaś, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, oddziałują na te znajdujące się na poziomach wyższych. W tej perspektywie istotne znaczenie mają zasady odnoszące się do organizowania i regulowania transakcji. Koncepcja ta odwołuje się do przedstawionej już wcześniej hierarchii poziomów, w którą uwikłane są podmioty. Stosowane rozwiązania instytucjonalne mają służyć adaptacji ludzi do zmiennego środowiska i – podobnie jak u Northa – opierają się na mechanizmie zmienności ewolucyjno-adaptacyjnej (Chmielewski 2011, Wilkin 2016).

Podziały nowego instytucjonalizmu na różne nurty podlegają krytyce (zob. Chmielewski 2011, Greenwood i in. 2008). Badaczom zarzuca się nadmierną dbałość o autonomię nauk, ideologizację oraz brak eklektyzmu interpretacyjnego, który umożliwiłaby głębsze, interdyscyplinarne rozumienie problemów. Wskazując istniejące w naukach społecznych podziały instytucjonalizmu, muszę podkreślić, że najbliższe mi jest holistyczne, interdyscyplinarne podejście teoretyczno-badawcze, które reprezentuje perspektywa nowego instytucjonalizmu (Greenwood i in. 2008). W niniejszej pracy, w rozdziale dotyczącym ramy teoretycznej, koncepcji i założeń metodologicznych projektu badawczego, odnoszę się do dwóch nieomówionych tutaj perspektyw neoinstytucjonalnych: teorii pól Neila Fligsteina i Douga McAdama (2012) oraz koncepcji deinstytucjonalizacji zaproponowanej przez Christine Oliver (1992) – to one stały się ramą teoretyczną mojego projektu badawczego.

### **3. Stan wiedzy nad organizacjami sportowymi w socjologii**

Uprawianie sportu, rozumianego jako usystematyzowane współzawodnictwo, nie jest możliwe poza systemem sportu, a więc poza organizacjami sportowymi. System

sportu to element systemu społecznego. Na potrzeby badań można pole sportu wyodrębnić z systemu społecznego, jednakże nie sposób porzucić jego zakotwiczenia w całości życia społecznego. Wymiar instytucjonalny<sup>3</sup> sportu dotyczy złożoności systemu sportu, jego wewnętrznych podziałów, wpływu otoczenia oraz faktu, że tworzą go ludzie za pomocą różnego typu organizacji sportowych. System sportu można dzielić na międzynarodowy i państwowy, a systemy te pozostają względem siebie współzależne. Jak wspomniałem, rdzeniem istnienia i trwania systemu sportu są organizacje sportowe. Rodzi to, rzecz jasna, wiele pytań, przede wszystkim o sposoby definiowania organizacji jako organizacji sportowej; o to, jakie warunki musi dana organizacja spełnić, aby można ją było ująć jako organizację typu sportowego. Dalej: jakie są przesłanki i/lub co powoduje, że ludzie wchodzą ze sobą w interakcje i podejmują kolektywne działania, aby tworzyć organizację sportową? W odniesieniu do samej organizacji sportowej oznacza to dodanie dwóch kolejnych, bardzo istotnych pytań: „jak i dlaczego organizacje tak się zachowują?, i jakie są tego konsekwencje?” (Greenwood i in. 2008: 1).

Dotychczasowe ścieżki badawcze nie zgłębiły wystarczająco tematyki i problematyki organizacji sportowych. W badaniach stosowano „założenie, że organizacje istnieją zazwyczaj po to, by wspierać wspólne interesy grup ludzi” (Olson 2012: 16). Założenie to pozostawia otwarte drzwi w kwestii zdefiniowania tego, czym jest organizacja sportowa (Włoch 2017, Schlagenhauf i Timm 1976). Nie ma jak dotąd badań na temat funkcjonowania organizacji sportowej stworzonych na wzór tych, które analizowały przedsiębiorstwa (Konecki 1992) czy biurokrację (Crozier 1967, Selznick 1943, 1948, Merton 2002, Gouldner 1954). Nie przeprowadzono szerokich badań nad procesami przystąpienia członków do organizacji sportowej lub wystąpienia z niej – na przykład tego, dlaczego ktoś rozpoczyna pracę w organizacji sportowej (i/lub z niej rezygnuje). Istnieją natomiast opracowania dotyczące podejmowania praktyki sportowej, to jest stawania się sportowcem, zawodnikiem (np. Hasting i in. 1989, Schubring i Thiel 2014, Hamilton 2020, Royce i in. 2003, Conzelmann i Nagel 2003, Kadlcik i Flemr 2008, Ojala 2018). Mamy także studia poświęcone zawodowi profesjonalnego piłkarza (Roderick 2006), trenera piłkarskiego (menedżera – w przypadku futbolu na Wyspach Brytyjskich) (Kelly i Harris 2010, Kelly 2017) czy profesjonalizacji rugby z perspektywy zawodników (Rayner 2017), jak również badania w ujęciu historycznym nad szeroko rozumianą klasą pracującą w sporcie i jej ruchem społecznym (Wheeler 1978). Wciąż

---

<sup>3</sup> Instytucjonalny wymiar sportu opisuję szerzej w drugim rozdziale niniejszej pracy.



jednak nie ma zbyt wielu badań i rozważań na temat profesji i zawodowej codzienności sportowców (Woźniak 2017b). Opis ról i pozycji społecznych w organizacji sportowej wpisałby się w badania dotyczące struktury organizacji, a także w badania nad budowaniem tożsamości aktorów występujących w organizacji za sprawą zajmowanej w niej pozycji. Umożliwiłoby to dookreślenie czynników społecznych wpływających na działanie organizacji – jej rozwój, stagnację czy upadek (Oliver 1992).

Organizacje sportowe badano dotychczas pod względem zachodzących w nich procesów zmian, takich jak: profesjonalizacja, biurokratyzacja oraz komercjalizacja (Kikulis, Slack i Hinings 1992, O'Brien i Slack 2004, Slack i Parent 2006, Slack 2004, Rayner 2017, Antonowicz i in. 2015, Downward i Dawson 2000, Crawford 2004). Badania te dotyczyły zmian w strukturze organizacji oraz przystosowania ich do środowiska organizacji. Analizowane procesy zmian wiązano z czynnikami zewnętrznymi. Wskazywano na przykład, że organizacje sportowe musiały zatrudnić profesjonalnych pracowników z różnych dziedzin (np. rachunkowości) ze względu na oczekiwania ze strony środowiska, że pewne operacje zostaną wykonane przez profesjonalistów w danym zawodzie. Zrodziło to pytanie o to, w jaki sposób można byłoby badać wymienione powyżej role, pozycje czy tożsamości aktorów społecznych wewnątrz organizacji sportowej. Jak dotąd istnieje w tym zakresie jedna propozycja badawcza – prezentują ją Tracy Taylor, Alison Doherty i Peter McGraw (2008) w książce *Managing People in Sport Organizations. A Strategic Human Resource Management Perspective*. Autorzy tej pracy odnoszą się do możliwości wykorzystania potencjału strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przestrzeni organizacji sportowych oraz wskazują, w jaki sposób tworzyć zespoły pracowników w tychże organizacjach.

Organizacje sportowe należy analizować pod względem istniejących i oddziałujących na nie czynników. W koncepcji Christine Oliver wyróżnić można następujące czynniki: polityczne, ekonomiczne i społeczno-prawne (Oliver 1991, 1992). Z kolei niemieccy socjologowie Klaus Heinemann i Heinz-Dieter Horch (1981), badając organizacje sportowe, wskazali na funkcje: stabilizujące społeczność, integrujące, socjalizujące, wpływające na status członków, polityczne, kulturowe i tożsamościowe. Wśród przywoływanych czynników należy dodatkowo wskazać podział na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Stworzenie analitycznej matrycy pozwala dostrzec problemy powstające zarówno w otoczeniu organizacji (możemy je nazwać środowiskiem lub polem instytucjonalnym) (Meyer i Rowan 1977,

DiMaggio i Powell 1983, Fligstein i McAdam 2012, Slack i Hinings 1994), jak i w jej wewnętrznej strukturze.

Organizacje sportowe nie zostały usystematyzowane i stypologizowane w sposób jednorodny. Dotychczasowe próby usystematyzowania organizacji sportowych związane są z zasięgiem ich działalności: klub sportowy, związek sportowy czy międzynarodowa federacja (Włoch 2017, Gomez i in. 2007, Barczewski i Jaworski 1984). W literaturze przedmiotu wyróżnić też można podział organizacji sportowych na: profesjonalne, wolontariackie i ściśle oddolne (*grassroots*), a także te należące do sektora publicznego (ministerstwo sportu, agendy rządowe, lokalne ośrodki rekreacji etc.) (Gomez i in. 2007, Skille 2008, Cuskelly 2004, Taylor i in. 2008). Wyróżnia się też organizacje zarządzające obiektami sportowymi oraz czysto komercyjne (kluby fitness, siłownie) jako również należące do pola sportu (Taylor i in. 2008). Wszelkie rozbieżności i próby usystematyzowania organizacji sportowych wiążą się z wieloma kontekstami, między innymi: geograficznym, kulturowym, politycznym. Słuszne wydaje się zatem wprowadzenie ujednoliczonego systemu organizacji sportowych, co ułatwiłoby ich definiowanie. Jednakże jak dotąd nie podjęto działań w tym zakresie (Włoch 2017). W literaturze możemy za to znaleźć przewodnik po klubach sportowych w Europie jako swoistą próbę ukazania klubów w perspektywie porównawczej (Breuer i in. 2015).

Innym znaczącym problemem w badaniach nad organizacjami sportowymi jest obecność kobiet w ich strukturach. Mimo zmian we współczesnym społeczeństwie pod kątem równego dostępu do różnych zawodów, sport wciąż jawi się jako obszar, gdzie współczynnik feminizacji pozostaje bardzo niski. Udział kobiet w organizacjach sportowych jest wręcz niewspółmiernie mały w stosunku do reprezentacji mężczyzn (Hargreaves 1994, Jakubowska 2014, Burton i Leberman 2017, Elling i in. 2020, Organista 2017, 2020a, 2020b, Organista i in. 2021). Z jednej strony należy badać kwestię wpływu kobiet odgrywających różne role (na przykład zawodniczek, trenerek, działaczek) na przemiany w sporcie, a z drugiej strony ich uczestnictwo w procesach decyzyjnych w najważniejszych organizacjach, takich jak: Międzynarodowy Komitet Olimpijski, Światowa Agencja Antydopingowa, międzynarodowe federacje sportowe czy narodowe federacje sportowe. Badania nad realną aktywnością kobiet w organizacjach sportowych, nad ich rolą, pozycją oraz statusem pozwoliłyby określić, jakie zmiany muszą nastąpić, aby dostęp do zawodów w organizacjach sportowych był dla kobiet i mężczyzn równy.

Mając na uwadze powyższy zarys problemowy studiów nad organizacjami sportowymi, w dalszej części wskazuję na pozostałe aspekty organizacji

sportowych, które dotychczas poddawano badaniom. Przegląd badań oparłem na podziale na te, które wykonano w Polsce, i te, które zostały przeprowadzone w innych krajach.

### 3.1. Studia nad organizacjami sportowymi w Polsce

Polscy socjologowie rzadko zajmowali się badaniem organizacji sportowych. Wśród nielicznych wyjątków wymienić należy opracowania związane z: wiejskimi klubami sportowymi (Burdyka i Burdyka 2014, Burdyka 2011a, 2011b, 2015, 2019), działalnością międzynarodowych organizacji sportowych (Dembek i Włoch 2014, Włoch 2012, 2016, 2017, Miazek 2019) czy z polem instytucjonalnym organizacji sportowych oraz polskich związków sportowych (Mańkowski 2018a, 2018b). Zbigniew Krawczyk poruszył w dwóch artykułach (1992, 1997) temat organizacji sportowych w kontekście zmiany ustrojowej w Polsce. Istnieją także pojedyncze teksty opisujące zarządzanie klubem sportowym, niewykorzystujące badań empirycznych (Doktor 1990, 1991, 2005, 2009), jak również teksty dotyczące kultury organizacji (Wiśniewski 2013) czy struktury przestrzennej i demograficznej klubów sportowych w podziale na województwa (Bogacka 2015). O przemianach klubów piłkarskich w kontekście komercjalizacji futbolu pisali Dominik Antonowicz, Radosław Kossakowski i Tomasz Szlendak (2015) oraz Kossakowski (2017). Z kolei Mateusz Grodecki i Radosław Kossakowski (2019) zajmowali się opisem odbudowy klubów piłkarskich przez kibiców. Problematyka profesjonalizacji i komercjalizacji sportu omówiona została również w podręczniku *Socjologia kultury fizycznej* (2019).

Z kolei w książce poświęconej różnym wymiarom socjologii sportu pod redakcją Honoraty Jakubowskiej i Przemysława Nosala (2017) znajduje się przeglądowy rozdział Renaty Włoch (2017) dotyczący organizacji sportowych. W pewnym stopniu wiedzę o organizacjach sportowych poszerza też raport zlecony przez Ministerstwo Sportu i Turystyki pod tytułem „Analiza działalności polskich związków sportowych w sportach olimpijskich” (MSiT 2016).

Na tym tle wyróżnia się praca Konrada Burdyki (2019) *Między zagrodą a boiskiem. Studium aktywności wiejskich klubów sportowych* poświęcona wiejskim klubom sportowym (dyscyplina sportowa: piłka nożna). Autor zwraca uwagę na paradoksalne odstępianie od badań nad sportem wiejskim, w tym – nad wiejskimi organizacjami sportowymi. Paradoks polega na tym, że po 1989 roku organizacje pozarządowe, które są w nauce socjologicznej obejmowane badaniami i należą do trzeciego sektora, mają najliczniejszą reprezentację właśnie w wiejskich klubach

sportowych, a tych po 1989 roku zupełnie nie badano. Ponadto Burdyka wskazuje na powiązania między kapitałem społecznym posiadany przez aktorów społecznych a ich zaangażowaniem w tworzenie i podtrzymywanie społeczeństwa obywatelskiego, które wyraża się również w działalności trzeciego sektora. Za pomocą swoich badań Burdyka dowodzi, że sport może stać się narzędziem prowadzącym do zmiany społecznej.

Burdyka odwołuje się do historii Ludowych Związków Sportowych oraz ich roli w aktywności fizycznej (sportowej) ludności wiejskiej. Następnie, na podstawie koncepcji kapitału społecznego, konstruuje opis działalności wiejskich klubów sportowych. Aktorzy społeczni będący członkami wiejskiego klubu sportowego wykorzystują posiadany kapitał społeczny w zarządzaniu klubem. Praca Burdyki uwidacznia cały ciężar znaczeniowy działalności lokalnych klubów sportowych. Wskazane przez autora deficyty w funkcjonowaniu tych klubów są fundamentalne dla zrozumienia działań podejmowanych przez członków organizacji. W największym stopniu to właśnie radzenie sobie w czasie i przestrzeni oraz w warunkach ograniczonych zasobów determinuje podejmowane czynności oraz wynikające z nich konsekwencje. Stąd też autor przedstawia strategię radzenia sobie z zastygłą rzeczywistością. To bogate kompendium wiedzy o wiejskich klubach sportowych jest znaczące dla polskiej socjologii wsi, sportu czy organizacji.

Rola organizacji spod szyldu Ludowych Związków Sportowych była poruszana też wcześniej przez innych polskich socjologów (zob. Burdyka 2019, Krawczyk B. 1962, Wohl 1977). Z kolei obecność sportu w życiu i doświadczeniu mieszkańców wsi w okresie 1944–1989 badali i opisali Marta Kurkowska-Budzan i Marcin Stasiak (2016).

Ważnym punktem w polu socjologii sportu, organizacji i przemian globalizacyjnych są badania przeprowadzone przez Renatę Włoch. Przedstawiła ona: 1) organizacje międzynarodowe – MKOl, FIFA, UEFA – w kontekście globalizacji oraz 2) procedury podjęte w Polsce w celu zorganizowania Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 roku (Włoch 2016, zob. też Włoch i Dembek 2014, Włoch 2012, 2013, 2014). Włoch wykorzystuje perspektywę instytucjonalną, tworząc obraz działania różnego typu instytucji państwowych i samorządowych. Znaczący jest tutaj kontekst – proces dojścia do organizacji jednej z najpopularniejszych imprez sportowych na świecie (Mistrzostwa Europy w piłce nożnej mężczyzn – UEFA Euro2012), którą sytuuje się wśród tak zwanych „Sport Mega Events” (Roche 2000). Pozostając w kontekście badań nad międzynarodowymi organizacjami sportowymi,

na gruncie polskim należy wskazać monografię Artura Miazka (2019) poświęconą organizacjom takim jak FIFA i MKOl jako aktorom stosunków międzynarodowych.

Z kolei na gruncie nauk o polityce wypada wspomnieć o pracach Michała M. Kobiereckiego piszącego o stosunkach międzynarodowych w obszarze sportu (2013, 2017, 2019, 2020, 2021) oraz Andrzeja Polusa (2009, 2017). Powstała także książka pod redakcją Andrzeja Dubickiego, Rafała Junga i Michała M. Kobiereckiego, zatytułowana *Polityczne kształty sportu* (2020).

Biorąc pod uwagę cały dorobek socjologii organizacji w Polsce oraz mając na względzie prace z zakresu socjologii sportu – zarówno w długim okresie (również w czasach Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej) na Akademii Wychowania Fizycznego, jak i obecnie, na Uniwersytetach – trudno zrozumieć brak badań nad organizacjami sportowymi, ich usytuowaniem, rolą i funkcją w systemie społecznym. Wydaje się, że główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest odgórne założenie, iż praktyka sportowa odbywa się w organizacji sportowej i poprzez nią, w pewien sposób czyniąc jej „podmiotowość” niewidoczną. Zgadzam się także z przywołanym wcześniej Burdyką (2019), który dostrzega paradoks w kwestii zainteresowania – czy raczej braku zainteresowania – organizacjami sportowymi jako organizacjami pozarządowymi, których to rola w społeczeństwie została poddana refleksji socjologicznej. Burdyka ukazuje ten brak zainteresowania na przykładzie wiejskich klubów sportowych; moim zdaniem można rozszerzyć to także na pozostałe organizacje sportowe w Polsce.

W innych naukach społecznych również da się odnaleźć dość nieliczne badania nad organizacjami sportowymi. Wśród prac ekonomistów wyróżnić można monografie i artykuły poświęcone analizie klubu sportowego jako przedsiębiorstwa (Grabowski 2012, 2013), roli lidera w klubie sportowym (Pietuszek i Bańkowski 2017) czy menedżera w polskim związku sportowym (Chełmecki 2017) oraz analizy dotyczące oceny kondycji finansowej klubów sportowych (Pawlak i Smoleń 2015). Istnieją też prace poświęcone marketingowi sportowemu (Sznajder 2012, 2017, Datko 2003, 2012, Mikołajczyk 2009, Piątkowska 2014, Waśkowski 2009, Bosiacki i Śniadek 2011), a także roli sponsoringu sportu – w pewien sposób odnoszą się one również do działalności organizacji sportowych (Kończak i Jedel 2019, Kończak 2016, 2020, Matczyński 2015, Tomanek 2020). W 2019 roku ukazała się praca Artura Grabowskiego *Ekonomia sportu. Zagadnienia metodologiczne i wybrane doświadczenia*, która w pewien sposób przedstawia ekonomiczną problematykę sportu, głównie z naciskiem na pole piłki nożnej w Polsce i w Niemczech.

Istnieją także opracowania na temat podstaw prawnych<sup>4</sup> funkcjonowania klubu sportowego jako organizacji pozarządowej (Rzeczowska 2015), miejsca autonomii organizacji sportowych (Łebek 2011), organizacji sportowych w polskim systemie państwowym lub prawnym (Pasko 2011, 2012, Klisiński i Szwaja 2013, Kołaczkowski i Diallo 2016) oraz miejsca organizacji sportowych w polskim prawie na tle rozwiązań międzynarodowych (Krześniak 2016, Widłak 2015). W 1993 roku powstał też tekst poświęcony nieistniejącemu obecnie Urzędowi Kultury Fizycznej i Turystyki (Nowakowski 1993), którego kompetencje przejął minister właściwy do spraw kultury fizycznej.

W okresie Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej zainteresowanie badaniami nad organizacjami sportowymi było niewielkie. W Instytucie Sportu sporządzono raporty dotyczące organizacji sportowych, na przykład: „Własności strukturalne Polskich Związków Sportowych a zachowania organizacyjne członków i efektywność procesu szkoleniowego” (dane: Archiwum Akt Nowych, sygn. 623/AN-432) oraz „Społeczne funkcje organizacji sportowej a jej wpływ na przebieg karier zawodniczych” (dane: Archiwum Akt Nowych, sygn. 452/453/AN-432). Pracownicy naukowcy Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie stworzyli pracę pod tytułem: „Warunki, czynniki i środki integracji zespołów sportowych” (Archiwum Akt Nowych, sygn. 451/AN-432). Wykorzystywała ona ramy pedagogiki społecznej i dotyczyła poprawy wyników sportowych poprzez integrację zawodników. Ponadto ukazał się artykuł dotyczący zastosowania metod statystycznych w celu stworzenia typologii klubów sportowych (Barszczewski i Jaworski 1984), jak również tekst o pierwszych organizacjach sportowych kobiet w Polsce (Rotkiewicz 1975). Polscy badacze tamtego okresu zajęli się także w pewnym stopniu sportem wiejskim – w tym kontekście można odnaleźć prace z zakresu perspektywy socjologii organizacji sportowej (Drażdzewski 1974, Gaj 1987, Krawczyk B. 1962, Masny 1980, Wohl 1962, 1977).

### **3.2. Studia nad organizacjami sportowymi na świecie**

W obszarze światowej socjologii sportu studia nad organizacjami sportowymi publikowane są częściej (Gomez i in. 2007). Jednakże same organizacje rzadko bywają głównym przedmiotem badawczym (Schlagenhauf i Timm 1976, Gomez i in. 2007, Wolfe i in. 2005). Problematykę związaną z organizacjami omawia się w połączeniu z innymi zagadnieniami, problemami czy procesami społecznymi.

---

<sup>4</sup> Nie wskazuję tu prac poświęconych *stricto* prawu sportowemu, jego stosowania oraz interpretacji.

W pierwszej kolejności na wyróżnienie zasługuje przekrojowa praca pod tytułem *Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion* (Gomez i in. 2007). Jej autorzy wskazują główne tematy i problemy badawcze dotyczące badań nad strukturą organizacji sportowych. Dzielą i umieszczają na stworzonej przez siebie matrycy artykuły naukowe na temat struktury organizacji sportowej oraz definiowania samej organizacji. Struktura organizacji zostaje ujęta jako to, co różnicuje organizacje, oraz to, co tworzy ich wnętrze – relacje między aktorami (koordynacja i kontrola). Wśród analizowanych artykułów znajdują się teksty poświęcone: typom organizacji (co nie oznacza, że zawierają one definicję organizacji sportowej), łączeniu teorii organizacji z organizacjami sportowymi, które to dzielą się wedle kryterium: zmiany organizacyjnej, efektywności organizacji oraz strukturalnej konfiguracji organizacji.

Autorzy zwracają także uwagę, że dotychczasowe badania nad organizacjami sportowymi dotyczyły przede wszystkim: 1) reagowania organizacji na zmiany (na przykład poprzez poszukiwanie efektywności albo profesjonalizację); 2) określenia typów organizacji poprzez ich ciała zarządcze oraz wskazania współzależności między organizacją a środowiskiem. Autorzy podkreślają również, że z braku teoretycznego ujednoczenia tego, czym jest organizacja sportowa, każdy z typów należy rozpatrywać osobno, biorąc pod uwagę między innymi to, w jakim państwie (systemie państwowym) dana organizacja funkcjonuje. Analizowane prace odnoszą się w tym aspekcie do kategoryzowania organizacji ze względu na ich cel, misję oraz obszar głównej działalności. Pozwala to wskazać organizacje, które po pierwsze zarządzają daną dyscypliną (*sport governing bodies*), po drugie zapewniają dostęp do sportu (*sport providing entities*), po trzecie planują i przedstawiają ofertę aktywności sportowych (*recreational sport activities and elite sport*) oraz po czwarte organizują widowiska sportowe (*sport spectacle organizations*). Co więcej, przywoływane teksty wskazują, że przyszłe badania dotyczące struktury organizacji powinny uznawać takie elementy jak zmiana za zmienną niezależną, a nie jak dotychczas – za zmienną zależną, która poddawana jest wpływom innych zmiennych.

W obszarze rozważań nad organizacjami sportowymi na szczególne wyróżnienie zasługują prace Trevora Slacka. Ten kanadyjski badacz poświęcił swoją karierę naukową badaniom nad organizacjami sportowymi, ich przemianami pod wpływem procesów społecznych, które zachodziły nie tylko w obszarze sportu, lecz także w całym społeczeństwie. Właśnie to umocowanie organizacji sportowych w rzeczywistości społecznej sprawiło, że Slack wraz z innymi badaczami formułował

tezy o zmianach społecznych lub potwierdzał szersze założenia teoretyczne, wychodząc od przykładu organizacji sportowych (posługując się choćby teorią DiMaggio i Powella o izomorfizmie, zob. Slack i Hinings 1994). Główne procesy zachodzące w organizacjach sportowych, które zostały wyróżnione przez Slacka i innych badaczy kanadyjskich, to procesy: komercjalizacji, profesjonalizacji oraz biurokratyzacji (Kikulis, Slack i Hinings 1992, O'Brien i Slack 2003, Slack i Parent 2006, Slack 2004).

Dzięki swoim badaniom nad organizacjami Slack sformułował dwie definicje organizacji sportowej. Pierwszą z nich brzmi następująco:

„Organizacja sportowa to społeczna jednostka zaangażowana w przemyśle sportowym; ukierunkowana na cel, ze świadomie ustrukturyzowanym systemem działań i posiadającą względnie identyfikowalną granicę” (Slack 1997: 5).

Slack, wspólnie z Mileną Parent, stwierdził również, że taka organizacja jest instytucją społeczną i składają się na nią jednostki lub grupy społeczne wchodzące ze sobą w interakcje, aby zrealizować kluczowe funkcje dla tej organizacji (Slack i Parent 2006, por. Włoch 2017) – oto druga definicja organizacji sportowej.

Wpływ Trevora Slacka na studia poświęcone organizacjom sportowym wydaje się na tyle znaczący, że w jakimś stopniu można uznać go za ojca socjologii organizacji sportowej (por. Waddington i Skirstad 2008).

Obok przywołanych już wcześniej badań nad pozycją i rolą kobiet w organizacjach sportowych, należy wyróżnić także pierwsze badanie dotyczące struktury organizacji pod względem płci (Hall i in. 1989). Dotyczyło ono reprodukcji męskich elit w sporcie oraz mechanizmów wykluczania kobiet. Badania w kontekście roli i nierówności płci kontynuowali różni badacze i badaczki, na przykład: Margaret Talbot (2002), Melanie L. Sartore i George B. Cunningham (2007), Cunningham (2008) oraz Inge Claringbould wspólnie z Annelies Knoppers (2012). Chcę zaznaczyć, że w polskiej socjologii również prowadzono badania nad zakresem uczestnictwa kobiet oraz ich roli w sporcie i organizacjach sportowych (Jakubowska 2014, 2020, Dziubiński i Organista 2013, Organista 2017).

Badania nad organizacjami sportowymi podejmowali także badacze i teoretycy z zakresu nauk o zarządzaniu. Zajmowali się oni w szczególności procesami zarządzania, podejmowania decyzji oraz personelem (Covell i in. 2007, Doherty i in. 2007, Kikulis 2000, Hoye i in. 2005, Yeh i Taylor 2008). W ten nurt włącza się zbiór artykułów poświęconych organizowaniu piłki nożnej i zarządzaniu nią w Europie w perspektywie instytucjonalnej (Gammelsaeter i Senaux 2011). Istnieją również prace łączące problemy współdziałania organizacji sportowych (na przykład jako



implementariuszy polityki publicznej) z polityką publiczną (Thibault i in. 2004, Houlihan 2005, Skille 2008, King 2009, Ibsen i Levinsen 2019).

Współczesny sport kojarzony jest z wielkimi, ponadnarodowymi organizacjami, które za pomocą imprez sportowych o globalnym zasięgu prowadzą swoiste działania polityczne, oddziałują na światową gospodarkę oraz zmiany w obrębie państw czy poszczególnych społeczności (na przykład ulokowanie igrzysk olimpijskich w danym mieście wpływa znacząco na zmiany strukturalno-przestrzenne tego miasta; zob. Armstrong i in. 2019, Fussey i in. 2011, Gold i Gold 2010). Stąd też liczni badacze podejmowali badania nad międzynarodowymi organizacjami sportowymi, takimi jak: Międzynarodowy Komitet Olimpijski, Światowa Federacja Piłki Nożnej (FIFA) czy Europejska Unia Federacji Piłkarskich (UEFA) (Chappelet i Kuebler-Mabbott 2008, Lenskyj 2000, 2002, Tomlinson 2014, Hanstad i in. 2015, Włoch 2016, Yallop 2012, Miazek 2019). Organizacje te analizowano między innymi w zakresie zaangażowania ideologicznego, o którym oficjalnie się nie wspomina (na przykład Międzynarodowy Komitet Olimpijski wykorzystuje idee olimpijskie do zawierania kontraktów finansowych z międzynarodowymi korporacjami, zob. Lenskyj 2000, 2002). W odniesieniu do FIFA badania dotyczyły między innymi komercjalizacji sportu, korupcji w trakcie organizacji imprez oraz dysfunkcji struktury stowarzyszeniowej, która jest „chciwą” korporacją (Yallop 2012, Tomlinson 2014). Na gruncie polskim Karolina Tetlak (2017) opisywała problematykę związaną z unikaniem płacenia podatków przez międzynarodowe organizacje sportowe.

Inny wątek obecny w studiach nad organizacjami sportowymi dotyczył wolontariatu. Dobrowolne, oddolne działania społeczne w obrębie sportu prowadzą do powstawania organizacji sportowych typu wolontariackiego lub oddolnego (*grassroots*). Zwracali na to uwagę liczni badacze, chociażby Sharpe (2006), Burnett (2006), Seippel (2006, 2008), Ibsen i Seippel (2010), Byers, Henry i Slack (2007), Cuskelly (2008), Nichols, Tacon i Muir (2012) oraz Darcy i in. (2014). W ich pracach ważną kwestię stanowi odwołanie do lokalnego kontekstu działalności tego typu organizacji. Co ciekawe, Seippel (2006) dowodził, że samo uczestnictwo w tego typu organizacjach nie stymuluje generowania wartości społecznych – co w pewien sposób przeczy przyjętej powszechnie wizji wolontariatu i udziału w nim, a ma związek z istnieniem mitu potrzebnego do pozyskiwania nieodpłatnej siły roboczej (por. Mańkowski 2018c).

Wśród badań nad organizacjami sportowymi wyróżnia się też studia dotyczące ich kultury organizacyjnej. W przekrojowej pracy Alisson Maitland wraz L. A. Hills

oraz D. J. Rhind (2015) wskazano 33 teksty z lat 1995–2013 poświęcone kulturze organizacyjnej w różnego typu organizacjach sportowych. Autorzy podkreślali, że nie istnieje jedna definicja kultury organizacyjnej organizacji sportowej. W żaden sposób nie stworzyli też własnej definicji, ani nie skorzystali z definicji samej organizacji sportowej. Opierali się za to na powszechnym przeświadczeniu, że organizacje sportowe spajane są specyficznymi wartościami, historiami, mitami, symbolami i rytuałami (tamże). Istotnym elementem ich pracy wydaje się wskazanie metody etnograficznej jako sposobu badania organizacji sportowej oraz równoległe podkreślenie, że w wypadku profesjonalnych organizacji sportowych takie badanie jest utrudnione ze względu na możliwości wejścia w struktury organizacji. Ich synteza ma swoje zalety – wskazuje na paradygmaty, metody oraz perspektywy – za pomocą których można badać organizacje sportowe. Wadą całego podejścia kulturowego jest brak definicji organizacji sportowej.

Reasumując, celem niniejszego rozdziału było po pierwsze stworzenie krótkiego przeglądu socjologii organizacji z przybliżeniem funkcjonalnej teorii organizacji. Po drugie zaś – wskazanie i scharakteryzowanie perspektywy instytucjonalnej jako jednej z perspektyw badawczych, za pomocą której można tworzyć własne ramy analityczne, korzystając z już istniejących koncepcji. Po trzecie – przedstawienie stanu wiedzy dotyczącego badań nad organizacjami sportowymi. Z tego krótkiego przeglądu wynika, że wymienione badania i prace nad organizacjami sportowymi nie wyczerpują tematu ich roli w systemie społecznym, w rzeczywistości życia codziennego czy w budowaniu i integrowaniu lokalnych społeczności. Stanowią one raczej przyczynek do dalszych badań nad rolą tych organizacji, ich funkcjami i miejscem w społeczeństwie.

## Rozdział II

### ORGANIZACJA SPORTOWA – KLUB SPORTOWY

#### 1. Instytucjonalny wymiar sportu

Sport to element kultury fizycznej. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że sport jest zróżnicowany co do celów, środków i funkcji oraz sposobów definiowania (Stempień 2020, Nosal 2015, Dziubiński 2003, Krawczyk 1997, Demel i Skład 1974, Lipoński 1987). Ma on własną strukturę wewnętrzną, w której należy wyróżnić: sport wyczynowy, sport szkolny, sport masowy (sport dla wszystkich, sport dla każdego), sport osób niepełnosprawnych. Sport wyczynowy (nazywany również kwalifikowanym) to według ustawy z 1996 roku „forma działalności człowieka, podejmowana dobrowolnie, w drodze rywalizacji, dla uzyskania maksymalnych wyników sportowych” (Dz. U. 1996 Nr 25 poz. 113). Dzieli się on na sport amatorski i sport profesjonalny, uprawiany w celach zarobkowych (Krawczyk 1997). Z kolei ustawa o sporcie z 2010 roku nie definiuje samego sportu wyczynowego, lecz sport jako całość:

„Sportem są wszelkie formy aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach” (Dz. U. 2010 Nr 127 poz. 857).

W mojej dysertacji zajmuję się sportem wyczynowym. Interesuje mnie umiejscowienie prawne sportu wyczynowego w świetle ustaw dotyczących sportu i kultury fizycznej z lat 1986 i 1996, które wprost odnoszą się do okresu transformacji ustrojowej. Szerokie ujęcie sportu, które przyjął ustawodawca w 2010 roku, wynika z zupełnie innych uwarunkowań, funkcji oraz rozmaitych zmian w polu sportu, które dokonywały się w czasach transformacji i po jej zakończeniu.

Sport, jak każda inna dziedzina życia społecznego, ulegał procesom instytucjonalizacji. Procesy te dostrzegalne były w trzech obszarach. Po pierwsze instytucjonalizacja przejawiała się w wąsko rozumianych agendach odpowiedzialnych za:

„realizację formuły sportu w obrębie systemu społecznego: związki, stowarzyszenia, kluby, szkoły czy inne trwale ukonstytuowane formy życia sportowego” (Nosal 2014: 150).

Po drugie proces ten odnosił się do wszelkich norm, wzorców, reguł czy sposobów działania w polu sportu. Po trzecie instytucjonalizacja zawiera dwa wspomniane powyżej aspekty i stanowi, że praktyki organizacyjne w organizacjach sportowych są legitymizowane przez normy, wzorce oraz reguły pochodzące z szerszego kontekstu instytucjonalnego (środowiska, otoczenia, kultury), przez co tworzy specyficzną kulturę organizacyjną, odpowiadającą temu obszarowi życia społecznego (Maitland i in. 2015, O'Brien i Slack 2003).

Proces instytucjonalizacji sportu przebiegał na przestrzeni lat z różną dynamiką. Za jego prapoczątki uznaje się schyłek feudalizmu i wejście w nowoczesność kielkującą wraz z początkiem rewolucji przemysłowej, urbanizacją, modernizacją oraz rozwojem biurokracji państwowej (Nosal 2014, 2020). Wynikiem tego było tworzenie ciał zarządczych, które miały uregulować działalność sportową. Pierwsze regulaminy, zasady gry powstają w końcu XVIII wieku i do dzisiaj są tworzone i zmieniane (Murphy i in. 2000). W literaturze przedmiotu proces instytucjonalizacji wiązany jest z szerszymi zmianami społeczno-politycznymi, rewolucją przemysłową, która oddzieliła miejsce i czas pracy od czasu wolnego (czasu wypoczynku, z ang. *leisure*) (Nosal 2014, Murphy i in. 2000). Zwrócił już na to uwagę Johan Huizinga, wskazując, że sport zaczął opuszczać sferę ludyczną, sferę zabawy. W książce *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury* pisał:

„od ostatniego ćwierćwiecza XIX wieku życie sportowe rozwija się w kierunku, który przyczynia się do coraz poważniejszego traktowania gry i zabawy. Reguły stają się surowsze i dopracowywane są z coraz większymi subtelnościami. Osiągnięcia stają się coraz większe” (Huizinga 2007: 304).

Opuszczenie sfery ludycznej wiązało się bezpośrednio z upowszechnieniem pozycji „zawodowego gracza” (tamże), co z kolei przekreślało całą sferę zabawy, którą łączono ze sportem. Sfera zabawy przeniosła się na kibiców, biernych uczestników sportowego współzawodnictwa (Combs 2011), a z czasem została „stłamszona” przez konsumpcjonizm i inkorporowana w jego ramy (Antonowicz i in. 2015).

Przyspieszenie procesu instytucjonalizacji sportu nastąpiło wraz z jego powiązaniem z innymi obszarami życia społecznego w XX wieku. Sport, szczególnie od chwili wejścia w interakcję z mediami, stał się częścią kultury masowej i zyskał status widowiska (Siekiera 2016). Instytucjonalizacja pozwoliła na legitymizowanie w polu sportu praktyk lub działań spoza jego obszaru (Washington i Patterson 2011). Uznanie niektórych praktyk za pewne i legalne w funkcjonowaniu organizacji skutkowało poszerzeniem granic jej działania. W konsekwencji zwiększył się zakres

działalności w obszarze sportu, a elementy importowane do niego stały się jego częścią. Instytucjonalizacja okazuje się więc swego rodzaju „wtyczką” łączącą pole sportu z innymi polami (Nosal 2014, 2020).

Jednakże najważniejszym czynnikiem instytucjonalizacji wydaje się tworzenie powtarzalnej kategoryzacji, homogenizacji organizacyjnej oraz konstruowanie społecznie akceptowalnych koncepcji rzeczywistości, które uważa się za pewne (Washington i Patterson 2011) lub uznaje na mocy społecznego porozumienia (Fligstein i McAdam 2012).

Stąd też system społeczny, wykorzystując instytucjonalizację sportu, sprawuje nad nim kontrolę (Nosal 2014, 2020). Ograniczenia wprowadzone na gruncie sportu tworzą ustrukturyzowane i unormowane formy współzawodnictwa, w tym również zachowań agresywnych (lub regulują samą agresję). Ustanowione normy, wzorce i reguły kontrolują świat sportu, równocześnie socjalizując resztę społeczeństwa, nie pozwalają też na eskalację tego typu aktywności w innych obszarach życia społecznego. Szczególnie dotyczy to unormowanych form agresji, czego przykładem jest proces ucywilizowania boksu (zob. Darmas 2019), a w szerszej perspektywie również innych sztuk walk. W pozostałych sportach sankcjonuje się agresję do formy dopuszczalnej przez regulamin współzawodnictwa (Cynarski 2020).

Powstałe w procesie instytucjonalizacji normy i reguły pełnią jeszcze inną funkcję. Stworzone zostają zasady wejścia do pola sportu i wyjścia z niego. Regulowanie liczby aktorów społecznych, form rywalizacji oraz określanie tego, co jest, a co nie jest sportem (lub należy do sportu olimpijskiego albo nie) odgrywa kluczową rolę zarówno z perspektywy aktorów znajdujących się już w polu sportu, jak i tych, którzy dopiero do niego pretendują. Przykładem może tu być wejście do pola sportu olimpijskiego, ponieważ przekłada się ono na kilka obszarów: od ekskluzywności po finansowanie (np. poprzez uzyskiwanie dotacji rządowych lub samorządowych na działalność sportową, łatwiejszy dostęp do sponsorów itd.) (Nosal 2014, 2020). Przynależność (lub nie) do pola sportu olimpijskiego może więc mieć kluczowe znaczenia dla trwania i rozwoju dyscypliny sportowej lub jej upadku (Lenartowicz i Jankowski 2020).

Instytucjonalny wymiar sportu jako konstrukt instytucji społecznych, istniejący i przejawiający się w praktyce sportowej oraz w zarządzaniu działalnością sportową, stanowi pewne ograniczenie (Gammelsaeter and Senaux 2011), które zamyka sport w jego homogenicznym świecie. Instytucje tworzą pewien porządek społeczny – na podstawie zasad i norm obowiązujących i przyjmowanych za pewne i trwałe – który

podlega reprodukcji. Pozwala to wytyczyć granice pola sportu, co z kolei prowadzi do wyróżnienia organizacji sportowych na tle pozostałych organizacji – to zaś jest kluczowe w ich badaniu.

Współczesne pole sportu jest pochodną zachodzących zmian instytucjonalnych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się na ogół zmiany wynikające z czynników zewnętrznych (Kikulis i in. 1995, O'Brien i Slack 1999, 2003, 2004, Papadimitriou 1998, Slack i Hinings 1994, Parent i Slack 2007, Mańkowski 2018c). Z kolei Eivind A. Skille (2008) wskazuje, że zmiana instytucjonalna odbywa się także ze względu na czynniki mające źródło wewnątrz organizacji sportowych. W obu wypadkach kluczowe wydaje się wskazanie czynników powodujących zmianę instytucjonalną i/lub organizacyjną. Czynniki te determinują zmianę i mają istotny wpływ na dalszą działalność organizacji lub wpływają na zaprzestanie działalności (Oliver 1992) przez organizację sportową.

Instytucjonalizacja z jednej strony tworzy pole instytucjonalne (środowisko) sportu dla organizacji sportowych, z drugiej strony zaś samo pole sportu lokuje się w środowisku innych obszarów społecznych. W związku z tym zmiana instytucjonalna wynikająca z oddziaływania czynników zewnętrznych przejawia się w reakcjach organizacji typu sportowego na te czynniki. Oliver (1991) wskazuje, że istotnym elementem w badaniu każdej organizacji jest studiowanie tego, w jaki sposób organizacja reaguje na oczekiwania i tworzone ograniczenia instytucjonalne wynikające z nacisków zewnętrznych. Ważne jest także to, jakie strategie zostaną podjęte w celu kontynuowania działalności w danym obszarze i jak te strategie wpłyną na otoczenie, z którego się wywodzą (na zasadzie sprzężenia zwrotnego). Takie strategie są istotne w kontekście zarówno badania samego procesu instytucjonalizacji, jak i zmiany instytucjonalnej czy deinstytucjonalizacji. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na skutki presji ze strony czynników zewnętrznych: czy konsekwencją jest opór wobec zmian czy też pogodzenie się z nimi. Rozróżnienie to okazuje się zasadne, ponieważ w grę wchodzi tutaj: kontynuacja, zmiana lub rozpad praktyki organizacyjnej. W organizacjach sportowych okresu transformacji istotną rolę odgrywają strategie i konsekwencje ich stosowania przez aktorów społecznych, którzy zarządzali tymi organizacjami. Instytucjonalizacja pozwala na określenie całej ramy działań w organizacjach sportowych włącznie z wszystkimi funkcjonującymi mitami i wartościami (Meyer i Rowan 1977).

Istnienie wymiaru instytucjonalnego sportu pozwala badać procesy deinstytucjonalizacji, a więc rozpad praktyk organizacyjnych lub zaprzestanie

stosowania norm i wartości, które podtrzymywały dane praktyki. Umożliwia również studia nad procesami reinstytucjonalizacji, to znaczy zmiany praktyk organizacyjnych, przyjęcia nowych norm, wartości i kontynuowania działalności organizacji w nowej formie.

Zagadnienia związane z instytucjonalnym wymiarem sportu, zachodzącymi zmianami instytucjonalnymi w klubach sportowych w okresie transformacji ustrojowej w Polsce uznaję w kontekście mojej dysertacji za kluczowe. W dalszej części rozdziału opisuję i określam to, czym są organizacje sportowe; następnie proponuję zarys definicyjny klubu sportowego będącego w mojej pracy głównym przedmiotem opisu i analizy.

## 2. Organizacje sportowe

Wymiar instytucjonalny sportu wyraża się przede wszystkim w funkcjonowaniu organizacji sportowych. Organizacje te są nie tylko agendami, które odpowiadają za działalność sportową, podlegają również wszelkim wzorcom, normom, regułom, mitom oraz praktykom społecznym (Nosal 2014, Meyer i Rowan 1977). W procesie instytucjonalizacji sportu role organizacji typu sportowego ulegały zmianom. W przeszłości ich główną funkcją było szkolenie sportowców, zapewnienie warunków do uprawiania danej dyscypliny sportowej, organizowanie współzawodnictwa oraz administrowanie infrastrukturą sportową (Nosal 2014). Obecnie organizacje sportowe odpowiadają za inne dziedziny życia społecznego, pełnią ogólniejsze funkcje społeczne, co przekłada się na poszerzenie i rozróżnienie ich działalności (Stura 2019, Giulianotti 2013, Włoch 2017). Poszerzenie pola działalności organizacji sportowych utrudnia sformułowanie definicji tychże organizacji (Włoch 2017).

W literaturze przedmiotu istnieje kilka definicji. Najczęściej przywoływaną jest, wspomniana już wcześniej, propozycja Trevora Slacka (1997: 5):

„Organizacja sportowa to społeczna jednostka zaangażowana w przemyśle sportowym; ukierunkowana na cel, ze świadomie ustrukturyzowanym systemem działań i posiadająca względnie identyfikowalną granicę”.

Inna definicja opisująca organizację sportową utożsamia ją z instytucją społeczną, na którą składają się jednostki lub grupy społeczne wchodzące w interakcje, aby realizować kluczowe funkcje dla tej organizacji (Slack i Parent 2006, por. Włoch 2017). Co więcej, niektórzy z autorów odnoszą się do definicji ocierającej się o truizm, kiedy twierdzą, że jest to taki typ organizacji, która zajmuje się sportem i

ma na celu zaspokojenie potrzeb swoich członków (Doktór 2005, por. Włoch 2017). Obecnie zwraca się też uwagę na osadzenie organizacji sportowych w przemyśle sportowym, co czyni je organizacjami dążącymi do zysku finansowego (Grabowski 2019), w kontrze do organizacji dobrowolnych, woluntarystycznych czy oddolnych (*grassroots*) na poziomie sportu wyczynowego.

Z założenia definicja powinna ustalać sens danego terminu (Pawłowski 1978). W wypadku organizacji sportowej zrozumienie tego, czym jest organizacja, wynika raczej z obszaru jej działalności, a więc nie tylko z samego pola sportu, lecz także z różnego rodzaju powiązań. Stąd też w literaturze przedmiotu łatwiej odnajdujemy typologię organizacji sportowych aniżeli ich definicję.

W poprzednim rozdziale wskazywałem, że wśród organizacji sportowych możemy wydzielić po pierwsze te, które zajmują się bezpośrednio dostępem do sportu (*sport providing entities*). Prowadzą one szkolenie zawodników, organizują udział w rozgrywkach czy zawodach sportowych, administrują infrastrukturą. Najczęściej są to kluby sportowe.

Po drugie wyróżniamy organizacje sportowe typu zarządczego (*sport governing bodies*), które odpowiadają za poszczególne dyscypliny sportowe. Organizacje te mają na celu kierowanie daną dyscypliną, kontrolowanie i regulowanie jej funkcjonowania (Hoye i Cuskelly 2007). Ich głównym zadaniem jest zarządzanie całą dyscypliną sportową lub jednym z jej przedmiotów, na przykład ligą zawodową. Organizacje te tworzą wszechstronny system zarządzania. Konstruuje regulacje dla każdego obszaru działalności w ramach dyscypliny sportowej. Kontrolują działanie aktorów społecznych na wszystkich płaszczyznach swojego pola. Budują strategię działania w obszarze dyscypliny, jak również poza jej obszarem w relacjach z innymi instytucjami czy obszarami społecznymi. W naszym kraju takimi organizacjami są polskie związki sportowe odpowiadające za poszczególne dyscypliny (Mańkowski 2018b, Ustawa o Sporcie Dz. U. Nr 127 poz. 857). W kontekście międzynarodowym zarządczymi organizacjami sportowymi są ponadnarodowe federacje sportowe, na przykład: Międzynarodowa Federacja Hokeja na Lodzie (IIHF), Międzynarodowa Federacja Bobslei i Skeletonu (ISBF) czy Międzynarodowa Federacja Rugby (World Rugby), a także – na poziomie kontynentalnym – Europejska Federacja Siatkówki (CEV), Europejska Federacja Piłki Ręcznej (EHF) czy Afrykańska Federacja Piłki Nożnej (CAF).

Do tej kategorii należą również organizacje powołane w celu zarządzania różnego rodzaju sportowymi ligami zawodowymi. Przykładowo na poziomie międzynarodowym są to: National Basketball Association albo National Hockey



League w USA i Kanadzie, Kontinental Hockey League (KHL), zrzeszająca kluby hokejowe z Rosji, Łotwy, Chin, Kazachstanu, Finlandii czy Białorusi, a także Union of European Leagues of Basketball (ULEB), skupiająca ligi koszykarskie z różnych państw europejskich. Również w Polsce istnieją organizacje zarządzające ligami zawodowymi. Powołują je polskie związki sportowe. Przykładem takich organizacji są: Polska Liga Koszykówki, Polska Hokej Liga czy piłkarska Ekstraklasa.

Na tym tle specyficzny charakter przejawia Międzynarodowy Komitet Olimpijski (MKOI), który jest organizacją mieszaną. Z jednej strony zalicza się do organizacji, które odpowiadają za widowiska, wydarzenia, spektakle sportowe (*sport spectacle organizations*), takie jak Letnie i Zimowe Igrzyska Olimpijskie, Młodzieżowe Igrzyska Olimpijskie (Miazek 2019, Włoch 2017, MacAloon 2009); z drugiej strony MKOI zaliczany jest do organizacji zarządczych (*sport governing bodies*), ponieważ odpowiada za zarządzanie polem dyscyplin sportów olimpijskich i ruchem olimpijskim. Takie umiejscowienie MKOI-u wiąże się z faktem, że zarządza on ruchem olimpijskim i określa, które dyscypliny sportowe mają charakter olimpijski, a która nie. MKOI kontroluje całe pole sportu olimpijskiego – poza samą organizacją widowiska sportowego – ma więc ogromny wpływ na poszczególne dyscypliny sportowe i wytwarza pewne reguły i normy oraz wartości, które dana dyscyplina sportowa musi uznawać, aby zasłużyć na przynależność do pola sportu olimpijskiego.

W szerszym ujęciu organizacjami sportowymi są również lokalne (samorządowe) ośrodki sportu i rekreacji, kluby fitness, organizacje zarządzające obiektami sportowymi (Taylor i in. 2008). Takie szerokie rozumienie organizacji sportowych wiąże się z uznaniem pola sportu jako przemysłu sportowego (*sport industry*) (Taylor i in. 2008, Hoye i in. 2005, Slack 2004, Brown i in. 2017, Grabowski 2019).

### **2.1. Klub sportowy jako organizacja sportowa**

Sport wyczynowy nie byłby możliwy bez istnienia klubów sportowych. Organizacje te stanowią rdzeń każdego systemu sportu. W pierwszej kolejności odpowiadają za dostęp do sportu, szkolenie zawodniczek i zawodników, udział w rozgrywkach sportowych czy też administrowanie infrastrukturą sportową. W literaturze przedmiotu nie istnieje jednorodna definicja klubu sportowego. Wynika to między innymi stąd, że kluby sportowe mają różnorodne cele i prowadzą działalność w różnych obszarach sportu. Współcześnie można wyróżnić kluby sportowe

zaangażowane w sport wyczynowy profesjonalny lub amatorski, w sport masowy, a także kluby działające na obu polach sportu (Nagel 2008). Kluby sportowe przyjmują rozmaite formy prawne: istnieją organizacje powołane do osiągnięcia zysku (spółki prawa handlowego); organizacje, których celem nie jest zysk finansowy (organizacje pozarządowe – stowarzyszenia, fundacje); są także organizacje o charakterze oddolnym (tak zwane *grassroots*).

Jednakże główne rozróżnienie dokonywane przez badaczy organizacji sportowych wiąże się z celami organizacyjnymi oraz powiązaną z nimi praktyką organizacyjną. Waldemar Timm (1979) wskazuje, że kluby sportowe możemy podzielić na te, które zaangażowane są w sport wyczynowy profesjonalny (nastawienie na najwyższy stopień rywalizacji), oraz na te, których celem jest udział w sporcie masowym, amatorskim i rekreacyjnym. Z kolei Klaus Heinemann i Manfred Schubert (1994) kategoryzują kluby ze względu na ich aspekt solidarnościowy występujący pomiędzy ich własnymi członkami, ze względu na udział w sporcie wyczynowym oraz dynamiczną politykę oferty sportowej kierowanej do uczestników pola sportu. Jeszcze inna grupa badaczy wskazuje cztery czynniki strategii działalności klubów sportowych: 1) solidarność, 2) wysoka wydajność sportu wyczynowego, 3) innowacyjność w polu sportu masowego i rekreacyjnego oraz 4) wspólny dobrobyt (Emrich i in. 2001). W samym opisie klubów sportowych zwraca się uwagę również na takie czynniki prowadzenia działalności, jak: wspomniany już udział w sporcie wyczynowym (udział w rozgrywkach), otwartość, uspołecznienie, praca grupowa, tradycja oraz dobrowolne działania członków (Stamm i Lamprecht 1998). Siegfried Nagel (2008) określa cele klubu sportowego, dzieląc je według trzech podstawowych kryteriów: udział w sporcie wyczynowym (udział w rozgrywkach sportowych), szeroki wachlarz ofert wraz z otwartością oraz towarzyskość. Wychodząc od tych celów, Nagel wydziela typy klubów sportowych zorientowanych na sport wyczynowy i sport masowy oraz kluby, które działają w obu tych obszarach.

Nagel (2008) proponuje także, aby badania nad klubami sportowymi rozpoczynać od postawienia pytań o ich cele. Ma to umożliwić określenie typów organizacji, wskazać ich miejsce w polu sportu oraz zakreślić ich granice. Pytaniami te brzmią następująco: czy klub sportowy zajmuje się sportem wyczynowym czy masowym (powszechnym)? Jaka jest korelacja między celami a strukturą klubu? Jak wygląda relacja między celami klubu a jego członkami i ich zainteresowaniami? Jak ta relacja wpływa na zaangażowanie członków w działalność klubu sportowego?

Postawione pytania w pewien sposób korelują z propozycją Klausa Schlagenhaufa i Waldemara Timma (1976), którzy proponują rozpatrywać kluby sportowe jako organizacje społeczne na kilku płaszczyznach, takich jak: funkcje klubu i jego relacje z innymi instytucjami, administracja klubu, a także życie członków klubu wraz z relacjami między nimi oraz ich działania w klubie. Ujęcia te w żaden sposób nie wiążą się z próbą stworzenia definicji klubu sportowego. Określają go jako organizację społeczną, odnoszą się do jego funkcji, członków, struktury, ale nie proponują definicji. O ile wskazywanie płaszczyzn, na jakich można i trzeba podejmować badania klubów sportowych jako organizacji, wydaje się zasadne, o tyle brak jednorodnej definicji klubu sportowego może rodzić rozmaite problemy analityczne. Wydaje się, że różnorodność pola sportu, a także to, że sport funkcjonuje w dwóch różnych wymiarach – wyczynowym i powszechnym – utrudnia stworzenie jednorodnej definicji, która byłaby pomocna badaczom tego typu organizacji.

## **2.2. Klub sportowy w polskim systemie sportu**

System sportu funkcjonował w Polsce Ludowej w różnych formach. Na potrzeby niniejszej rozprawy przedstawiam miejsce klubu sportowego w systemie sportu w socjalistycznej Polsce, ale nie zajmuję się istniejącym wówczas systemem sportu jako całością ani funkcjonowaniem klubów sportowych w tamtym okresie, ponieważ kluczowy w mojej dysertacji pozostaje okres transformacji ustrojowej.

### **2.2.1. Klub sportowy w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej**

W czasach Polski Ludowej sport jawi się jako wieloaspektowe i różnorodne zjawisko społeczne (Wierski 2014), w dodatku centralnie zarządzane przez władze socjalistyczne (Pasko 2012, Klisiński i Szwaja 2013, Wierski 2014, Stefanik 2020, Skalik 2020). Władze państwowe zmieniały istniejący system sportu aż sześciokrotnie, przy czym żadna z tych zmian nie wyłączyła sportu spod zwierzchności Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej. Dla socjalistycznych decydentów sport był narzędziem zarówno upowszechniania na masową skalę kultury fizycznej, jak i nośnikiem propagandowym; łączył się także ze światem kultury (Wierski 2014). W pewien sposób sport był „elementem przekazu kulturowego w szkole” (Kurkowska-Budzan i Stasiak 2016) i włączał się w treści dotyczące państwa socjalistycznego upowszechniane za pomocą środków masowego przekazu. W tym

aspekcie pola sportu i kultury zachodziły na siebie jako nośniki socjalistycznej propagandy. Zdarzały się też przypadki wykorzystywania sportu w filmach fabularnych czy literaturze (Wierski 2014).

Polska Ludowa nie była bynajmniej epoką jednolitą, co uwidaczniało się również w organizacji i systemie sportu. W trudnych latach stalinizmu, przypadających na okres 1945–1956, socjalistyczne władze wykorzystywały sport i kulturę fizyczną do budowy „nowego człowieka” i umasowienia sportu wraz z wychowaniem fizycznym i kulturą fizyczną przy równoczesnym odejściu od stowarzyszeniowej formy organizacji sportu. Oznaczało to wprowadzony na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych zakaz oddolnej działalności stowarzyszeniowej i tworzenia klubów sportowych (Gutowski 1965, Wierski 2014, Kurkowska-Budzan i Stasiak 2016, Godlewski 2009, Pasko 2012).

W drugim okresie PRL-u, w latach 1956–1970, powrócono do sportu wyczynowego oraz cedowania jego organizacji na kluby sportowe i związki sportowe, które w tym czasie reaktywowano. Do upowszechniania kultury fizycznej w społeczeństwie powołano Towarzystwa Krzewienia Kultury Fizycznej (TKKF). Organizacje te odpowiadały za rozpropagowanie sportu masowego, rekreacyjnego.

Po wydarzeniach z grudnia 1970 roku oraz tzw. odwilży sport podlegał kolejnym zmianom. O ile po sierpniu 1980 roku zarówno Solidarność, jak i PZPR przewidywały demokratyzację organizacji sportowych i ich struktur, o tyle władza, wprowadzając stan wojenny, ostatecznie przekreśliła te plany (Wierski 2014). W efekcie po stanie wojennym głównym celem organizacji sportowych stało się przetrwanie, a nie dalszy rozwój.

Poniżej bardziej szczegółowo przedstawiam umiejscowienie klubu sportowego oraz politykę i sposób zarządzania sportem w czasach socjalizmu. Ogólnie rzecz biorąc, zmiany w sporcie odzwierciedlały zmiany i wydarzenia społeczne, które miały miejsce do 1989 roku.

W Polsce Ludowej aparat partyjno-państwowy szerzył propagandę w każdym obszarze życia społecznego. Sport, wraz z całym zinstytucjonalizowanym systemem jego organizacji, również stał się narzędziem socjalistycznej propagandy. Wspominany „nowy człowiek”, wydarzenia sportowe takie, jak kolarski Wyścig Pokoju, mecz lekkoatletyczny Polska – Stany Zjednoczone, rozegrany w 1958 roku na nieistniejącym już dziś Stadionie Dziesięciolecia w Warszawie, czy rywalizacja polskich sportowców podczas kolejnych igrzysk olimpijskich to przykłady działań, za pomocą których propagowano system socjalistyczny, jego zarówno rzeczywiste, jak

i sfabrykowane sukcesy (Pasko 2009, 2012, Wierski 2014, Szujecki 2014, Kurkowska-Budzan i Stasiak 2016).

Nakreślona wyżej periodyzacja polityki państwa wskazuje na zróżnicowane podejście do sportu i jego roli w społeczeństwie. Jednakże w każdym z tych okresów główną osią systemu sportu było jego centralne sterowanie przez aparat państwowy; bezpośrednim skutkiem tego stanu rzeczy był fakt, że klubu sportowego nie identyfikowano wprost jako organizacji zajmującej się sportem. O sport i kulturę fizyczną dbało właśnie państwo, wykorzystując do tego rozmaite organizacje sportowe, w tym kluby. Widać to we wszystkich uchwalanych wówczas aktach prawnych dotyczących sportu. Zawsze też istniała jakaś agenda rządowa (np. Główny Urząd Kultury Fizycznej i Sportu, zob. Pasko 2012), odpowiadająca za cały system sportu. Hierarchiczna i wertykalna struktura systemu sportu sytuowała tę agendę najwyżej w hierarchii. Na samym dole – tam, gdzie odbywała się rzeczywista praktyka sportowa – znajdowały się kluby sportowe.

Związanie klubów sportowych z resortami państwa wydaje się kluczowe dla całego systemu sportu. Radziecki system zarządzania sportem, który wprowadzono w latach 1949–1956, miał na celu likwidację klubów sportowych o silnej podmiotowości. W ich miejsce tworzono „koła sportowe”, które prowadziły działalność przy zakładach pracy, i to dopiero z nich zawodnicy trafiali do zrzeszonych kół sportowych (Gutowski 1965, Pasko 2012). W latach 1950–1956 doprowadzono do systemowego pozbawienia klubów i związków sportowych jakiegokolwiek podmiotowości. Organizowanie sportu przekazano komitetom, zrzeszeniom i ogniwom sportowym istniejącym przy różnych sektorach przemysłu czy resortach siłowych. Równocześnie nie było możliwe powoływanie klubów sportowych i prowadzenie w takich ramach działalności sportowej. Jediną formę organizacyjną stanowiły wspomniane koła sportowe w zrzeszeniach zawodowych. W okresie 1951–1956 było ich osiem: Budowlani, Górnik, Kolejarz, Ogniwo, Stal, Spójnia, Unia i Włóknierz (związane z odpowiednimi branżami przemysłu). Swoje koła sportowe miały także resort obrony narodowej (CWKS), resort spraw wewnętrznych (Gwardia), uczelnie wyższe (AZS) oraz sport wiejski (LZS) (Gutowski 1965).

Niejaka demokratyzacja pola sportu dokonała się w 1956 roku. Klubom i kołom sportowym przywrócono podmiotowość. Odtworzono też polskie związki sportowe. Powstały Towarzystwa Krzewienia Kultury Fizycznej, wskutek czego sport masowy i rekreacyjny odłączył się od sportu wyczynowego. Jednakże proces demokratyzowania organizacji sportowych przebiegał w sposób ograniczony. Nie

można mówić o powstaniu wówczas samorządności organizacji sportowych. Zmieniono strukturę pola sportu, ale nadal zarządzano nim centralnie, a kluby sportowe związane były z poszczególnymi sektorami państwa. Kluczowe dla istnienia klubu sportowego i prowadzenia przez niego działalności były relacje między klubem a zakładem przemysłowym, spółdzielczym lub resortem siłowym (obrony czy spraw wewnętrznych). Z tego też powodu nie istniała równowaga między klubami powiązаныmi z różnymi resortami. Można rzec, że niektóre kluby wykorzystywały swoją siłę wynikającą ze związków z jakimś zakładem lub resortem, co owocowało sukcesami w różnych dyscyplinach sportowych. Przykładem może tu być silna pozycja takich klubów, jak: Centralny Wojskowy Klub Sportowy Legia Warszawa, Gwardyjski Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk oraz Klub Sportowy Górnik Zabrze. Obok resortowych potentatów istniały kluby o znacznie skromniejszych możliwościach dyskontowania swoich relacji resortowych. Były to choćby takie kluby, jak: Morski Robotniczy Klub Sportowy Gdańsk, Wojskowy Klub Sportowy Flota Gdynia czy Bydgoski Klub Sportowy Chemik Bydgoszcz, prowadzące wielosekcyjną działalność sportową.

Od 1970 roku w sporcie dochodzi do kolejnej odwilży. Współgrała ona z największymi sukcesami polskich zawodniczek i zawodników (Sieniarski 1976, Szujecki 2014, Wierski 2014). W kontekście klubów sportowych w tym okresie kluczowy wydaje się napływ działaczy sportowych ze Związku Młodzieży Socjalistycznej. Ów transfer miał poprawić jakość kadr w organizacjach sportowych (Pasko 2012). W tym czasie doszło także do kilku zmian na poziomie administracji kraju, co wpłynęło realnie na działania wojewódzkich organów odpowiedzialnych za sport oraz ich wsparcie dla klubów sportowych. Pod koniec lat siedemdziesiątych oddzielono zarządzanie turystyką od sportu i kultury fizycznej, co z jednej strony związane było z coraz większym ruchem turystycznym obywateli Polski, z drugiej zaś ze zmianą w finansowaniu tych obszarów społecznych. Zdaniem kierownictwa KC PZPR wzrost turystyki Polaków, krajowej i zagranicznej, jak również coraz częstsze wizyty turystów z zagranicy powodowały, że wspólny urząd ds. kultury fizycznej i turystyki stał się niewydolny. W jego miejsce powołano więc Główny Komitet Kultury Fizycznej i Sportu oraz Główny Komitet Turystyki (Pasko 2012). Pod koniec lat siedemdziesiątych coraz silniej dawał o sobie znać kryzys gospodarczy, co przekładało się bezpośrednio na finansowanie sportu i kultury fizycznej (Pasko 2012). Wejście klubów sportowych w lata osiemdziesiąte było już obarczone mniejszym wsparciem ze strony państwa.

Trudny okres stanu wojennego, liczne weryfikacje w obszarze sportu i „oczyszczenie” administracji sportowej „z pracowników wskazujących »niewłaściwą« postawę polityczną i wysunięcie na kierownicze stanowiska osób zaufanych” (Pasko 2012: 387) nie sprzyjało organizacji sportu i prowadzeniu działalności sportowej na początku ostatniej dekady Polski Ludowej.

Po stanie wojennym oraz decyzji o bojkocie Igrzysk Olimpijskich w 1984 roku uchwalono istotną dla sportu w okresie transformacji Ustawę o Kulturze Fizycznej (3 lipca 1984). Ustawa ta funkcjonowała w dwóch różnych systemach społeczno-politycznych, obowiązywała bowiem aż do 1996 roku. Ten akt prawny okazał się istotny, ponieważ z jednej strony sankcjonował „monopol państwa i nielicznych stowarzyszeń sportowych akceptowanych przez państwo w tworzeniu modelu organizacyjnego kultury fizycznej” (Pasko 2012: 387, Nowakowski 2005: 137), z drugiej strony stanowił, że działalność sportową mogą prowadzić między innymi stowarzyszenia kultury fizycznej. Jak zauważyli Klisiński i Szwaja (2013: 128), regulacje te gwarantowały:

„dominację państwa w kulturze fizycznej poprzez reglamentowanie prawa do swobody podejmowania i realizowania oddolnych inicjatyw społecznych w sferze kultury fizycznej. Po raz pierwszy w Polsce Ludowej w jednej ustawie zostały skodyfikowane normy prawne odnoszące się zarówno do organizacji sfery sportu wyczynowego i amatorskiego, jak również pozostałych elementów kultury fizycznej, takich jak wychowanie fizyczne i rekreacja ruchowa”.

Przez prawie czterdzieści lat trwania Polski Ludowej pojęcie „stowarzyszenia kultury fizycznej” było zupełnie nieznanne. Zaczęło ono funkcjonować od 1 stycznia 1985 roku (Pasko 2012, Nowakowski 2005) i stanowiło efekt zezwolenia stowarzyszeniom na prowadzenie działalności gospodarczej i przeznaczanie zysku wprost na cele statutowe organizacji. Warto podkreślić, że do 1996 roku organy administracji rządowej podejmowały decyzje o rejestracji stowarzyszeń kultury fizycznej w sposób dość arbitralny. Do 1989 roku istnienie stowarzyszeń zależne było od centralnych lub lokalnych organów państwa i Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, a po 1989 roku – od rządzących wybranych w sposób demokratyczny. Co ważne, zależność ta utrzymywała się przez prawie sześć lat po transformacji i dotyczyła tworzenia i rejestracji stowarzyszeń kultury fizycznej. Zapisy ustawy pozwalały także rządzącym zawieszać poszczególnych członków stowarzyszeń ze względu na naruszenie przez nich przepisów prawa – w szczególności zaś ze względu na zagrożenie bezpieczeństwa, spokoju czy porządku publicznego – terminy te okazały się tak pojemne, że można je było stosować dowolnie.

Arbitralność dotyczyła zatem zarówno rejestracji stowarzyszeń, jak i działań podejmowanych wobec ich członków (Pasko 2012).

Ustawodawcy za pomocą aktu prawnego z 1984 roku próbowali usystematyzować sport. Ustawa wprowadzała rozróżnienie sportu na amatorski i wyczynowy, czego nie czyniły wcześniejsze akty prawne. Jednakże ustawodawca nadal nie określał, czym jest sport profesjonalny. Sportowcy zrzeszeni w klubach sportowych byli formalnie amatorami. Przez wszystkie lata Polski Ludowej państwo nie wyróżniało sportu profesjonalnego (inaczej jest dzisiaj: sport wyczynowy dzielony obecnie na amatorski i profesjonalny; Krawczyk 1997). Prowadziło to do istnienia „fałszywego amatorstwa” albo „fasadowego amatorstwa” (Woźniak 2013, Drozda i in. 2020, Klisiński i Szwaja 2013). W konsekwencji powstała struktura tworząca system amatorstwa państwowego, które stanowiło „ukrytą formułę akceptowanej przez struktury państwa postaci zawodowstwa” (Klisiński i Szwaja 2013: 127). System ten mógł funkcjonować, ponieważ kluby sportowe związane były z różnymi sektorami państwa: wojskiem, przemysłem, spółdzielczością czy resortem spraw wewnętrznych. Pozwalało to zatrudniać na etatach w zakładach przemysłowych, spółdzielczych, milicji czy wojsku sportowców, którzy *de facto* zajmowali się tylko praktyką sportową<sup>1</sup>.

W latach osiemdziesiątych, obok wszystkich problemów z zasobami materialnymi, uwidaczniają się także kłopoty kadrowe w związkach i klubach sportowych. Kłopoty te nie sprzyjały oficjalnej propagandzie partii głoszącej uczciwość i etyczność działań klubów i związków sportowych, które w 60 procentach obsadzone były działaczami z legitymacją partyjną PZPR. Nie brakowało tam zachowań nieetycznych, niezgodnych z regulacjami; zdarzały się sytuacje takie jak na przykład handel meczami piłkarskimi czy trwonienie związkowych funduszy. Partia usuwała sprawców tych nadużyć, tuszując sprawy i szukając kosztów ofiarnych gdzie indziej. Szczególnie dotyczyło to przerzucania winy na obecną w sporcie inicjatywę prywatną. Upublicznienie patologii w sporcie nastąpiło wraz z powstaniem ruchu społecznego „Solidarność” oraz zmianami osłabiającymi władzę państwową, z szeroko rozumianym rozpadem systemu socjalistycznego. Informacje o działaniach niezgodnych z prawem i nieetycznych zaczęły wreszcie docierać do szerokiej opinii publicznej. W rezultacie skonfrontowano się z dominującą wcześniej propagandową wizją sportu wolnego od sytuacji patologicznych czy też nieetycznych zachowań działaczy sportowych. Władze państwowe skrzętnie

---

<sup>1</sup> W nielicznych przypadkach, np. w sportach indywidualnych zawodniczki i zawodnicy wykonywali pracę na pół lub ćwierć etatu lub w ograniczonym czasie pracy.



działały w tym zakresie, ukrywając takie zdarzenia przed społeczeństwem, o czym świadczą zachowane instrukcje KC PZPR dotyczące tego, jak należy postępować w takich sytuacjach (Pasko 2012). Erodujący system socjalistycznego państwa uderzał także w samą organizację sportu i zarządzanie nim, co skutkowało coraz słabszymi wynikami sportowymi.

W przededniu transformacji ustrojowej działalność klubów sportowych podlegała istotnym zmianom. Z jednej strony, jak wspomniałem, ustawa z 1984 roku identyfikowała stowarzyszenia kultury fizycznej, z drugiej zaś wydano okólnik zezwalający na prowadzenie działalności gospodarczej w niektórych sektorach – na przykład w gastronomii, hotelarstwie czy produkcji pamiątek (Klisiński i Szwaja 2013). Z tego dokumentu zaczęły korzystać kluby sportowe chcące zwiększyć swoje zasoby finansowe przeznaczone na realizację celów statutowych. Mimo tych istotnych zmian sport w latach osiemdziesiątych coraz częściej borykał się z różnego rodzaju problemami. Również z roku na rok zmniejszało się finansowanie sportu z budżetu państwa (Pasko 2012). W rezultacie sport wszedł w okres transformacji ustrojowej – używając języka bokserkiego – mocno poobijany.

### **2.2.2. Klub sportowy w systemie sportu po 1989 roku**

W 1989 roku organizacje sportowe zmierzyły się z zupełnie nową rzeczywistością społeczną. Po czterdziestu latach silnej stabilizacji w organizowaniu działalności sportowej oraz jej scentralizowania upadek socjalizmu przyniósł powstanie nieoczekiwanego i nieznanego wcześniej porządku, z którym aktorzy społeczni związani ze sportem musieli się skonfrontować. Szerzej piszę o tym w rozdziale trzecim, piątym, szóstym i siódmym; w tej części zaś wskazuję miejsce klubów sportowych w systemie sportu w okresie zmiany ustrojowej.

W czasach postkomunistycznych dokonał się proces systematycznego „odcięcia” klubów sportowych od zakładów przemysłowych, sektora spółdzielczego, resortu spraw wewnętrznych; zmieniła się też ich relacja z sektorem wojskowym. Ponadto wraz z wprowadzeniem Planu Balcerowicza kluby sportowe musiały zacząć radzić sobie samodzielnie w nowej, wolnorynkowej rzeczywistości i poszukiwać środków finansowych na własną rękę. Taka drastyczna zmiana społeczno-ekonomiczna nie została skorelowana z odpowiednimi zmianami przepisów prawnych. W tym wymiarze nadal obowiązywała ustawa z 3 lipca 1984 roku dotycząca sportu i kultury fizycznej. Porządek prawny w Polsce zmieniał się, ale nie w odniesieniu do sportu. Wciąż obowiązywały zasady ustalone w czasach Polski Ludowej, na przykład te związane z tworzeniem stowarzyszeń kultury

fizycznej. Nie sprzyjało to ani zmianom ani rozwojowi w obszarze sportu w pierwszych latach transformacji.

Dopiero 18 stycznia 1996 roku uchwalono ustawę dotyczącą kultury fizycznej i sportu. Ów akt prawny wprowadzał:

„nową klasyfikację podmiotów realizujących cele i zadania w zakresie kultury fizycznej. Zgodnie z treścią obecnie już nieobowiązującego – podobnie jak znakomita większość ustawy – art. 6, ust. 1 w pierwotnym brzmieniu za podstawową jednostką organizacyjną realizującą cele i zadania w zakresie kultury fizycznej uznany został klub sportowy, który mógł być tworzony w formie stowarzyszeń bądź spółek akcyjnych (art. 6 ust. 2 ustawy)” (Kończkowski i Diallo 2016: 38).

Klub sportowy stał się głównym podmiotem prowadzenia działalności sportowej. Ustawa przynosiła także regulacje dotyczące uczniowskich klubów sportowych, które – według pomysłodawców tej formy organizacji sportowej – miały wspierać sport szkolny. Dodatkowo nowe przepisy zezwalały na tworzenie klubów sportowych w innych formach prawnych, z zastrzeżeniem, że nie mogły one brać udziału we współzawodnictwie sportowym.

Dziewięć lat później, w 2005 roku, uchwalono ustawę o sporcie kwalifikowanym. Wprowadzała ona zapis, że klub sportowy mógł działać:

„wyłącznie jako osoba prawna utworzona na podstawie odrębnych przepisów albo jako osoba fizyczna będąca przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej” (tamże: 39).

Tymi odrębnymi przepisami były: ustawa o stowarzyszeniach, ustawa o wolontariacie i pożytku publicznym oraz kodeks spółek handlowych. Co więcej, jeśli klub sportowy chciał uczestniczyć w sporcie kwalifikowanym, musiał uzyskać na to licencję w odpowiednim związku sportowego. Polskie związki sportowe wyposażano w coraz większy monopol w kwestii zarządzania daną dyscypliną sportową. Monopol ten legitymizowała zarówno ustawa z 2005 roku, jak i ustawa późniejsza, z roku 2010.

25 czerwca 2010 roku polski parlament uchwalił ustawę o sporcie (dalej: UoS) (Dz. U. 2010 Nr 127 poz. 857), która określa zasady jego uprawiania i organizowania. „W świetle nowych przepisów klub pozostał podstawową jednostką organizacyjną realizującą cele i zadania w zakresie kultury fizycznej” (Kończkowski i Diallo 2016: 39). Wynikało to z zapisów ustawodawcy, który wprost wskazywał, że „działalność sportowa jest prowadzona w szczególności w formie klubu sportowego” (UoS, art. 3, pkt 1), a sam klub sportowy działa jako osoba prawna (UoS, art. 3, pkt 2). Ustawodawca nie określał formy osobowości prawnej klubu sportowego, o ile nie

dotyczy to szczególnego rodzaju klubu sportowego, jakim jest uczniowski klub sportowy (UoS, art. 4), uprawniony do działania tylko i wyłącznie w formie stowarzyszenia (na zasadach określonych w ustawie Prawo o stowarzyszeniach z 7 kwietnia 1989 roku).

Wszystkie ustawy dotyczące organizacji sportu w Polsce po 1989 roku wskazują, że to klub sportowy stanowi fundament prowadzenia działalności sportowej. Klub sportowy jawi się więc jako organizacja w pełni odpowiedzialna za praktyki związane z uprawianiem sportu oraz kultury fizycznej. Przynależność jednostki do klubu sportowego zezwala na jej udział w współzawodnictwie sportowym organizowanym przez polskie związki sportowe (Mańkowski 2018b, Kołaczkowski i Diallo 2016).

Ponadto, jeśli przyjrzeć się historii instytucjonalizacji sportu w Polsce, można zauważyć, że mimo licznych zmian ustrojowych (okres II Rzeczypospolitej Polskiej, okres Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, okres III Rzeczypospolitej Polskiej) za każdym razem fundamentem dla prowadzenia działalności sportowej był i pozostaje właśnie klub sportowy (zob. Pasko 2012, Wryk 2016). Przykładowo, liczba stowarzyszeń sportowych w 1938 roku wynosiła 9121 (Wryk 2016). W 1989 roku liczba organizacji sportowych sięgała prawie 35 tysięcy. W 2018 roku, według Głównego Urzędu Statystycznego, liczba wszystkich klubów sportowych w Polsce wynosiła 14 772 (Raport GUS 2019).

Reasumując, można stwierdzić, że system sportu w Polsce został skonstruowany na bazie klubów sportowych tworzonych przez polskie związki sportowe. Te ostatnie zaś za cel stawiają sobie organizację współzawodnictwa, prowadzenie kadr narodowych oraz rozwój danej dyscypliny sportowej. Polskie związki sportowe współpracują w tym zakresie z jednej strony z klubami sportowymi, a z drugiej – z ministrem ds. kultury fizycznej, którego resort może finansować działalność związków (Mańkowski 2018b).

Warto wspomnieć, że do systemu sportu, poza wskazanymi już głównymi podmiotami, wchodzi także instytucje i organizacje, jak: Polski Komitet Olimpijski, Instytut Sportu, ośrodki przygotowania olimpijskiego (Centralne Ośrodki Sportu), akademie wychowania fizycznego, szkoły mistrzostwa sportowego, Centralny Ośrodek Medycyny Sportowej, ośrodki sportu i rekreacji, szkolne związki sportowe, ludowe zrzeszenia sportowe, jednostki samorządu terytorialnego, wojewódzkie federacje sportu, sponsorzy klubów i związków sportowych, a także inne organizacje wspierające sport lub działające w jego obszarze (Kołaczkowski i Diallo 2016, Mańkowski 2018b, 2018c, Burdyka 2019, Kończak 2019, 2020). Zarówno polskie

związki sportowe, jak i kluby sportowe utrzymują relacje z organizacjami międzynarodowymi – na przykład europejskimi i światowymi federacjami sportowymi, organizacjami zajmującymi się współzawodnictwem międzynarodowym. Wszystkie te elementy tworzą szeroko rozumiany system sportu.

### **2.3. Klub sportowy – zarys definicyjny**

Klub sportowy jest organizacją, którą tworzą ludzie; klub pełni też specyficzne funkcje w społeczeństwie. W literaturze przedmiotu istnieje założenie, że:

„aby móc podjąć badania nad współczesnym klubem sportowym jako jednostką organizacyjną, należy [...] zastanowić się nad ich funkcją w społeczeństwie. W przypadku organizacji wolontariackich jej funkcje w społeczeństwie determinuje wola jej członków” (Schlagenhauf i Timm 1976: 12).

Przywołane założenie niemieckich socjologów określało powstanie i działalność klubu sportowego przez pryzmat woli jego członków, którzy dobrowolnie powołali ów klub do życia i którzy za jego pomocą chcą realizować zakładane cele. Podobne określenie klubu sportowego zaproponowali Klaus Heinemann i Heinz-Dieter Horch, wychodząc od stwierdzenia, że „sport jest kształtowany przez odpowiednią organizację, w której jest prowadzony” (1981: 123). Wskazywali także, że „klub sportowy, który opiera się na dobrowolnym członkostwie i wolontariacie, jest szczególnie zależny od zainteresowań i potrzeb, a także zaangażowania i motywacji swoich członków” (tamże: 123). W cytowanych propozycjach podstawowym kołem zamachowym działalności klubu sportowego są jego członkowie, a największe znaczenie mają tutaj: praktyka organizacyjna, motywacje, potrzeby oraz zainteresowania. Kluczowe staje się więc podtrzymywanie wskazanych elementów, aby organizacja mogła realizować założone cele.

Przywoływany przeze mnie potencjał ludzki w organizacji sportowej można opisać poprzez kapitał społeczny uczestniczących w niej aktorów społecznych (Burdyka 2019). Potencjał ów ma znaczenie podczas definiowania celów, wyboru strategii ich realizacji, praktyk działania oraz nawiązywania relacji z innymi podmiotami. Może być też pochodną posiadanych przez aktorów społecznych kompetencji społecznych (Fligstein i McAdam 2012), co przekłada się na opisane w literaturze twierdzenie, że w działalności organizacji typu non-profit (w tym organizacji sportowych) zarządzanie nie należy do liderów o niewielkim autorytecie,

w przeciwieństwie do organizacji powołanych dla zysku (*profit organizations*), w których autorytet ma mniejsze znaczenie w zarządzaniu (Seippel 2019). Z kolei kapitał społeczny może być kartą przetargową w celu podtrzymywania władzy w organizacji lub uzasadniać wybór danych aktorów społecznych do organów zarządczych.

Współczesne kluby sportowe jako organizacje posiadają wiele różnorodnych zasobów: ludzkich, materialnych, prawnych, i ma to wielowymiarowe znaczenie dla prowadzonej działalności sportowej. Klub o małych zasobach społecznych i materialnych zajmuje inną pozycję w polu sportu aniżeli klub o dużych zasobach społecznych i materialnych. Ponadto klub sportowy, jak każda inna organizacja, wytwarza szereg dokumentów, praw niematerialnych (np. dotyczących logo, praw medialnych itp.), a także trwałą infrastrukturę (lub nią zarządza) jak na przykład różnego rodzaju obiekty sportowe. Wspomniane zasoby mają kluczowe znaczenie dla trwałości organizacji, rekrutowania i trenowania zawodników i zawodniczek oraz możliwości uczestniczenia w zawodach sportowych. Należy dodać, że rozumienie klubu sportowego jako organizacji zbudowanej przez ludzi i dla ludzi jest zbyt wąskie. W analizach tego typu podmiotów należy brać pod uwagę także zasoby materialne i niematerialne.

W toku prowadzonego przeze mnie badania rozmówcy wyraźnie wskazywali, że klub sportowy to nie tylko ludzie. Oczywiście, ludzie pozostają elementem kluczowym, bez nich organizacja i praktyka organizacyjna w ogóle nie istnieje. Jednak aby prowadzić działalność sportową, potrzebne były (i są) także zasoby materialne (infrastruktura sportowa) i niematerialne (tradycja, znaczenie klubu w przestrzeni lokalnej, kapitał społeczny itp.). Dlatego pojęcia klubu sportowego jako organizacji nie należy zawężać wyłącznie do tworzących go aktorów społecznych. Trzeba tę organizację określać jako konglomerat posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych, zarządzanych przez ludzi, kierowanych do ludzi, aby w toku prowadzonej działalności sportowej osiągać wspólne cele. Sama struktura klubu sportowego nie wyjaśni nam jego działania, sposobów realizacji celów oraz miejsca w systemie sportu. To właśnie pozostałe zasoby mają znaczący wpływ na trwanie, rozwój lub upadek klubu sportowego.

Ważnym elementem konstytuującym działalność i strategię organizacyjną są wewnętrzne działania członków klubu sportowego, którego forma prawna to stowarzyszenie. W tym kontekście członkowie wybierają organy zarządcze, a wyboru dokonuje się w formie głosowania na Walnym Zebraniu/Zgromadzeniu (zgodnie ze statutem), co skutkuje przy okazji powstawaniem większych lub

mniejszych koalicji członków popierających dane osoby na stanowiska zarządcze w klubie. Takie działania członków są tożsame lub podobne do tych, które opisywali Neil Fligstein i Doug McAdam (2012). Autorzy ci proponują, aby określać organizację jako strategiczne pole działania – za takie pole uznają również klub sportowy (w formie stowarzyszenia). Analizowane przez Fligsteina i McAdama działania aktorów społecznych współbrzmiały z badanymi przeze mnie działaniami członków klubów sportowych w czasach transformacji ustrojowej w Polsce. Szerzej o koncepcji teoretycznej zastosowanej w rozprawie piszę w rozdziale czwartym.

Reasumując, **klub sportowy** jest to organizacja stworzona przez aktorów społecznych, złożona z zasobów ludzkich, rzeczowych (materialnych) oraz niematerialnych (rozmaite prawa). Klub sportowy powołany jest do prowadzenia działalności sportowej, a w osiąganiu celów z tym związanych posługuje się wykształconymi, ustrukturyzowanymi praktykami instytucjonalnymi oraz normami i wartościami podzielanymi przez członków organizacji.

## Rozdział III

### TRANSFORMACJA I SPORT

#### 1. Transformacja ustrojowa a sport – wprowadzenie

Transformacja ustrojowa w Polsce po 1989 roku nie ominęła żadnego obszaru życia społecznego. Przejście z komunizmu do postkomunizmu wiązało się ze zmianą działań aktorów w każdym elemencie życia społecznego i z koniecznością przyjęcia nowych strategii działań, bez jakiegokolwiek pewności co do ich rezultatów. Ta niepewność towarzyszyła jednostkom na każdym poziomie struktur społecznych: mikro, mezo i makro. Aktorzy społeczni zmuszeni byli skonfrontować się z nowymi, nieznanymi im wartościami jako wyznacznikami organizacji życia społecznego. Kwestie te stały się przedmiotem analiz polskich socjolożek i socjologów, którzy podejmowali się licznych badań nad społeczeństwem w różnych obszarach życia społecznego. Istnieją jednak obszary działalności społecznej, które wciąż nie doczekały się analizy czy badania w kontekście przemian ustrojowych po 1989 roku. Jednym z takich obszarów jest sport.

#### 1.1. Transformacja – zarys definicyjny

Przystępując do jakichkolwiek badań nad transformacją ustrojową w Polsce, należy zacząć od zdefiniowania terminu „transformacja”. Termin „transformacja” odnosi się do przemian społecznych (zmiany społecznej, zmiany instytucjonalnej) i nie jest tożsamy z terminem *transition*, „szeroko używanym od ponad ćwierćwiecza w anglojęzycznej literaturze porównawczej dotyczącej przemian ustrojowych” (Gadowska i Rymśza 2017: 19). Samo *transition* (w języku polskim: „tranzycja”) oznacza nie więcej niż przejście z jednego ustroju do drugiego, dokonujące się w obrębie państwa. Tranzycja łączona jest ze zmianą prodemokratyczną w obrębie świata polityki oraz ze zmianami społeczno-ekonomicznymi. Terminu „tranzycja” używa się w badaniach na całym świecie, co wiąże się z przekonaniem, że państwa zawsze dążą ku liberalnej demokracji i wolnemu rynkowi (Gadowska i Rymśza 2017; zob. także tzw. „koniec historii”, Fukuyama 2017).

Z kolei termin „transformacja” określa zmianę, która dokonywała się w Polsce i polegała:

„na przejściu od politycznego komunizmu i gospodarki centralnie sterowanej do liberalnej demokracji w wymiarze politycznym i gospodarki rynkowej w gospodarce. Transformacja jest zatem terminem węższym niż *transition*, a zarazem bardziej dookreślonym, zawierającym założenia nie tylko co do kierunku, ale i natury zmiany systemowej” (Gadowska i Rymsza 2017: 20).

Innymi słowy, różnicę pomiędzy tranzycją (przejściem), a transformacją można określić w następujący sposób: tranzycja polega na przejściu ustroju państwa od – do, przy czym stany A i B są szeroko określone; z kolei transformacja polega na **przekształceniu** starego systemu w nowy. Stąd też transformacja w Polsce wiązała się z budową nowego porządku społecznego „nie tyle na gruzach systemu komunistycznego, co raczej z tychże gruzów” (Marody 2011: 67). Taka perspektywa łączy w sobie całą złożoność zmian społecznych, politycznych i ekonomicznych zachodzących w Polsce po 1989 roku (Krzyżanowski i Galasińska 2009).

W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenie, że termin „transformacja” odpowiadający procesowi (oraz jako pojęcie opisowe) nigdy nie miał formalnie określonego początku (jako projekt społeczny, polityczny czy gospodarczy), nie miał swojej deklaracji ani *credo*, a był jedynie pojęciem „technicznym” używanym w naukach, później zaś został zaadoptowany przez dyskurs publiczny i medialny (Lewicki 2018). W dyskursie publiczno-medialnym termin „transformacja” bywa też utożsamiany między innymi z takimi określeniami jak: „Plan Balcerowicza”, „terapia szokowa”, „wprowadzenie kapitalizmu i demokracji”, „okres lat dziewięćdziesiątych XX wieku”, „postkomunizm”, tudzież wprost – „sukces gospodarczy” (Sawulski 2019, Staniszkis 2001).

## 1.2. Badania nad transformacją

Każda z nauk społecznych badała transformację na swój sposób, zgodnie z właściwym sobie oprzyrządowaniem metodologicznym i teoretycznym. Ścieżki badawcze poszczególnych dyscyplin przenikały się relatywnie rzadko, stąd też wiedzę o transformacji tylko incydentalnie wzbogacały wyniki badań interdyscyplinarnych lub metodologicznie eklektycznych. W socjologii transformacji zauważalna jest różnorodność wątków tematycznych oraz kontekstów, w których prowadzono badania i rozważania teoretyczne. Wśród poruszanych zagadnień można wymienić studia między innymi nad: prymatem sił endogennych, kapitalizmem, elitarnym przywództwem, brakiem jedności (McSweeney i Tempest 1993), zmianą instytucjonalną (Rychard 1993, Morawski 1997, 2010, 2016, Federowicz 2004), elitami politycznymi, polityką (Staniszkis 2001, Kowalik 2010),



zmianami w gospodarce, na przykład: strukturą przemysłu, bezrobociem, pracą, płacą, biedą itp. (Dunn 2008, Osiatyński 2010, Karpiński i in. 2013, Karpiński i in. 2015, Kubala 2019, Golinowska 2018, Bałtowski i Miszewski 2015, Rek-Woźniak i Woźniak 2017, Goszczyńska 2019, Leyk i Wawrzyniak 2020), a także kulturą (Szczerski 2018, Tarkowska 2010). Pojawiały się również próby syntezy, jak i całościowego ujęcia społeczeństwa i transformacji (Giza-Poleszczuk i in. 2000, Chołaj 1998, Schenk 1992, Gardawski 2001, 2009, Porwit i Kozłowski 2000, Palska 2002, Gronkiewicz-Waltz 2004, Ost 2005; Domański 2000, 2008, Buchner-Jeziorska 2013, Kozłowski i Domański 2010, Tittenbrun 2007, Kołodko 2009, Morawski 2010, Krzemiński 2011, Zarycki 2014, Ekiert 2011, Kowalik 2011, Kowalik 2012, Gdula i Sadura 2012, Sowa 2015, Marody 1996, Marody i Giza-Poleszczuk 2004, Marody i in. 2019).

Socjologowie w znacznej mierze badali transformację przez pryzmat założenia, iż mają „do czynienia z »przejściem do demokracji i gospodarki rynkowej«, a zadanie badawcze polega na studiowaniu, na ile społeczeństwa i ich instytucje zbliżają się do tego celu” (Giza-Poleszczuk i in. 2000: 19). W XXI wieku powoli odchodzono od takiego podejścia i próbowano ująć transformację przez pryzmat zachowań i działań społecznych. Wiązało się to z poczuciem pewnego niedosytu i rozczarowania wynikami badań oraz rosnącym przeświadczeniem o znacznym wpływie działań aktorów społecznych na transformację (Sawulski 2019, Gadowska i Rymsza 2017). W badaniach tych przejawiały się jeszcze dwa sposoby rozumienia procesów zmian. Pierwszy opierano na tezie, że transformacja jest czymś zupełnie nowym, o nieznanym źródle. Drugi bazował na porównaniu zmian do „wydarzeń chociaż w podstawach dających się sprowadzić i porównać do zjawisk znanych i już opisanych w socjologii” (Kolasa-Nowak 2005: 119). Z kolei po akcesji Polski do Unii Europejskiej część badaczy uznała, że proces transformacji już się zakończył, wskutek czego socjologowie zaczęli porzucać problematykę transformacji na rzecz innych pól badawczych, a samą socjologię transformacji przeniesiono na grunt socjologii historycznej (Gadowska i Rymsza 2017, Kolasa-Nowak 2015). Obecnie w refleksji nad transformacją zaczynają zderzać się dwie odrębne perspektywy.

Pierwsza, mocno utrwalona wśród badaczy oraz publicystów z pokolenia urodzonego przed latami osiemdziesiątymi ubiegłego wieku, postrzega transformację jako sukces z pewnymi kosztami społecznymi, do których przywiązuje się różną wagę, przeważnie traktując je jako nieuniknione. Są to przedstawiciele myślenia o transformacji jako modernizacji, progresie, rozwoju, „powrocie do normalności”, sukcesie przejawiającym się we wzroście PKB czy sile gospodarki oraz renesansie klasy średniej i miejskich stylów życia (Chołaj 1998,

Lewicki 2018, Krzyżanowski i Galasińska 2009, Krzemiński 2011). Do tej grupy zaliczyć można badaczy, którzy uczestniczyli w transformacji jako jej świadkowie, bezpośredni twórcy, a nawet – beneficjenci.

Drugą perspektywę reprezentują w większości badacze, którzy nie mieli żadnego wpływu na przebieg transformacji. Po prostu ją przeżyli. Byli zbyt młodzi, zależni od sytuacji własnych rodzin, nie dysponowali także żadną sprawczością rozumianą jako możliwość wywierania wpływu na zmieniającą się rzeczywistość. Pokolenie to jest w pewien sposób tożsame z bohaterem filmu *Być jak Kazimierz Deyna* w reżyserii Anny Wilczur-Bluszcz. W jednej ze scen stwierdza on: „Mimo tego, że wychowałem się w kraju komunistycznym, nigdy nie byłem komunistą, i mimo tego, że dorastałem w kapitalizmie, nigdy nie byłem kapitalistą”<sup>1</sup>. To „bycie – nie-bycie” w okresie transformacji zderzało się z zastaną rzeczywistością transformacyjną. W takiej właśnie perspektywie pojawiły się głosy krytyki wobec tego, co wcześniejsze pokolenia „budowały” lub „zmieniały”, czy po prostu „tworzyły” Polskę podczas transformacji. W konsekwencji tych działań obecne pokolenie wciąż widzi te same twarze – zarówno twórców, jak i beneficjentów czasu przemian – od polityków i przedsiębiorców aż po dziennikarzy i publicystów (Sawulski 2019). Zauważalny wydaje się brak zmiany pokoleniowej, a ci „którzy stali się beneficjentami przełomu 1989 roku i w bardzo młodym wieku zajęli stanowiska posłów, ministrów, burmistrzów czy prezesa” (Matyja 2018: 65), nie chcą ustąpić miejsca. Wszystko to każe stawiać nowe pytania o samą transformację oraz jej skutki. Należy podkreślić, że krytyczne spojrzenie na transformację pojawiało się już wcześniej (zob. Kowalik 2012, Rek-Woźniak i Woźniak 2017, Staniszkis 2001), jednakże intensyfikacja krytyki tych przemian nastąpiła w drugiej dekadzie XXI wieku.

### 1.3. Ramy czasowe transformacji w Polsce

Dyskusja nad określeniem ram czasowych transformacji pozostaje wciąż żywa (Krzemiński 2011, Bałtowski i Miszewski 2015, Sawulski 2019, Chołuj 1998, Lewicki 2018). Szczególnie trudno wskazać koniec transformacji. W pewnym sensie proces instytucjonalnych, formalno-prawnych przemian osiągnął już punkt krańcowy i w tym zakresie można by go uznać za zakończony. Inną sprawą są zmiany wdrażane po 2015 roku przez rząd Prawa i Sprawiedliwości, ponieważ wynikają one z innego porządku, a więc nie są kontynuacją transformacji postkomunistycznej. Tak czy

---

<sup>1</sup> *Być jak Kazimierz Deyna*, reż. Anna Wilczur-Bluszcz, 2012.

inaczej, skutki transformacji ustrojowej są wciąż odczuwalne w społeczeństwie i nadal stanowią element debaty publicznej (Sawulski 2019, Matyja 2018).

Jakkolwiek więc trudno wskazać konkretny moment, w którym przemiany ustrojowe się zakończyły – niemożliwe bowiem wydaje się takie oszacowanie – to na potrzeby projektu badawczego ramy czasowe transformacji w Polsce operacjonalizuję na okres 1989–2004. Data wejścia Polski do Unii Europejskiej, a więc 1 maja 2004 roku, to wszakże tylko jedna z możliwych cezur definiujących koniec transformacji. Nie oznacza to, że po wejściu do struktur wspólnoty europejskiej nie należy już mówić o konsekwencjach transformacji, jednak trzeba to czynić z uwzględnieniem dodatkowego czynnika modernizującego, jakim jest uczestnictwo Polski w Unii Europejskiej, coraz trudniejsze bowiem wydaje się wskazywanie „czystych” konsekwencji przełomu z 1989 roku. Ponadto fakt, że Polska spełniła warunki wspólnotowe w obszarach: politycznym, prawnym i gospodarczym (Gronkiewicz-Waltz 2004), potwierdza osiągnięcie jednego z kluczowych celów tranzycji od socjalizmu do demokracji, czyli stworzenie wystarczających warunków politycznych i gospodarczych, aby państwo polskie można było uznać za godne członkostwa w tym najważniejszym europejskim organizmie, przestrzegającym wspólnych standardów państw demokratycznych i wolnorynkowych (Cerami i Vanhuysse 2009, Drozdowski 2009, 2014, Gronkiewicz-Waltz 2004, Kowalik 2012, Ziółkowski 2014, Marody i in. 2019). Pamiętając, że proces dalszej modernizacji i rozwoju Polski postępuje już w czasie naszego członkostwa we wspólnocie europejskiej, uznaję, że jest to jednak zagadnienie odmienne i o innej dynamice, przebiega też w zupełnie innych warunkach niż transformacja postkomunistyczna (Drozdowski 2009, Sadowski 2010, Lewicki 2018, Marody i in. 2019). Interesującą tezę w tym względzie stawia Marek Ratajczak (2017: 8):

„spojrzenie na transformację i jej kolejne etapy w kontekście dziedzictwa instytucjonalnego wcześniejszych rozwiązań ustrojowych i idei instytucjonalnego *path dependence* mogą być też pomocne z punktu widzenia analizy funkcjonowania i rozwoju Unii Europejskiej w okresie po 1 maja 2004 r. Wraz z akcesją państw z dawnej Europy Wschodniej wzrosła dywersyfikacja Unii Europejskiej będąca konsekwencją różnych etapów rozwoju instytucjonalnego oraz różnych tradycji poszczególnych krajów związanych między innymi ze sferą instytucji reguł niesformalizowanych”.

Można więc uznać, że sytuacja Polski po akcesji do UE nie jest sytuacją zmiany w kontekście budowania nowego ładu społecznego, gospodarczego i politycznego, lecz raczej dalszym pogłębianiem instytucjonalnego zakotwiczenia w regułach cywilizacji Zachodu. Co więcej, jeśli spojrzymy na sytuację agrarną Polski po przystąpieniu do wspólnoty europejskiej, można stwierdzić, że również w tym

aspekcie czas transformacji dobiegł końca. Na przykład pojawienie się funduszy unijnych dla polskiej wsi wywarło znaczący wpływ na jej modernizację i restrukturyzację, ale nie należy tego łączyć z okresem transformacji i związanymi z nim procesami, takimi jak: dezagraryzacja obszarów wiejskich, zmiana struktury społecznej wsi itp. (Bukraba-Rylska 2013, Burdyka 2019, Wilkin 2016a).

Powróćmy do samego zamknięcia ramy czasowej transformacji: istotnym elementem, na który zwracam uwagę, jest wymiar instytucjonalny państwa polskiego w momencie wejścia do wspólnoty europejskiej. Wyraża się on między innymi w gospodarce. Jak pisała Hanna Gronkiewicz-Waltz (2004: 137):

„Inwestycje, których tak bardzo potrzebują kraje transformujące gospodarkę, pojawią się, jeśli inwestorzy będą mieli zaufanie do instytucji w danym kraju. Zdecydowana większość inwestorów oczekuje przejrzystych reguł gry i uczciwego prowadzenia biznesu”.

To zaufanie do instytucji istnieje wtedy – i tylko wtedy – gdy owe instytucje są silne, akceptowane i legitymizowane przez zdecydowaną większość wspólnoty (Beck 2016, Marody i in. 2019). Bez tego Polska nie mogłaby wstąpić do Unii Europejskiej. A osiągnięto to w okresie przemian, wówczas bowiem stworzono instytucje i odpowiednie podstawy prawne (np. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 roku), określono zasady funkcjonowania państwa i samorządów. Istotne znaczenie ma fakt, że obywatele Polski kolektywnie podzielają i akceptują unijne reguły, czemu dali wyraz w referendum przeprowadzonym 7–8 czerwca 2003 roku<sup>2</sup>, udzielając rządzącym zgody na ratyfikację umów pomiędzy Polską a Unią Europejską. W związku z tym należy uznać, że transformacja ustrojowa (systemowa) dotarła już do końcowego etapu. Przyjęcie unijnych reguł określiło więc ramy działania na wszystkich prawno-funkcjonalnych obszarach. Z kolei niektóre zmiany wprowadzone po roku 2015 zrywają z tym – zdefiniowanym w procesie akcesyjnym i referendalnym – *status quo*, dlatego też można je uznać za etap kolejny, potransformacyjny.

Także w zakresie dziedzictwa współczesnej sztuki i kultury koniec transformacji łączony bywa właśnie z wejściem Polski do wspólnoty europejskiej. Andrzej Szczerski (2018: 199) formułuje koniec transformacji następująco:

„Przemiany po 1989 roku w Europie Środkowo-Wschodniej, dokonujące się w imię zerwania z dziedzictwem totalitaryzmów i odzyskiwania wolności, potwierdzały tę definicję i jej aktualność we współczesnym świecie. Opowiadając się po stronie europejskiej jedności budowanej na fundamencie historycznych wzorców kulturowych i

---

<sup>2</sup> W literaturze można znaleźć krytykę referendum (zob. McManus-Czubińska i in. 2004).

przypominając własny udział w ich kształtowaniu, kraje regionu również dziś mogą o sobie powiedzieć: »jesteśmy Europą«”.

Nietrudno wskazać, że początkiem transformacji jest rok 1989, będący „niewątpliwie głównym punktem odniesienia dla dyskursu dotyczącego procesów zmian społecznych toczących się w Polsce na przełomie XX i XXI wieku” (Lewicki 2018: 21). Rok ten utożsamiany jest z końcem komunizmu i początkiem postkomunizmu (Staniszki 2001, 2011, Chołaj 1998, Krzemiński 2011, Ziółkowski 2009, Marody i in. 2019). Za jedną z najważniejszych dat dziennych należy bez wątpienia uznać 4 czerwca 1989 roku – dzień, w którym odbyły się częściowo wolne wybory parlamentarne. Zwyciężył w nich obóz Solidarności, co umożliwiło sformowanie pierwszego postkomunistycznego rządu Tadeusza Mazowieckiego (Ziółkowski 2009). Inną datą początku zmian w Europie Środkowo-Wschodniej, wskazywaną szczególnie w literaturze międzynarodowej, jest październik 1989 roku, a więc moment upadku muru berlińskiego (Chilton i in. 1998, Blanchard i in. 1994, Kelly-Holmes 2009).

Sam okres transformacji stanowi konsekwencję wydarzeń z lat osiemdziesiątych XX wieku. To właśnie zapoczątkowane w 1980 roku strajki Solidarności, a przede wszystkim obrady Okrągłego Stołu (luty–kwiecień 1989) umożliwiły przeprowadzenie w Polsce realnych zmian. Wydarzenia te stały się fundamentem transformacji (Marody i in. 2019).

#### **1.4. Periodyzacja okresu transformacji**

Zmiana ustrojowa w Polsce przebiegała etapami i w różnym tempie. Uzależniona była od decyzji rządzących, wprowadzanego lub dostosowywanego prawodawstwa. Stanisław Gomułka określa pierwszy etap transformacji jako zasadniczy dla całego okresu przemian i umiejscawia go w latach 1989–1993 (Gomułka 2013). Jest to okres niestabilności, niepewności, ciągłych drgań w każdym wymiarze życia społecznego. Warto zwrócić uwagę na datę 1 stycznia 1990 roku. Tego dnia społeczeństwo polskie znalazło się w całkowicie nowej rzeczywistości – rzeczywistości kapitalistycznej, w której zaczęły obowiązywać nowe reguły we wszystkich obszarach życia społecznego. Było to konsekwencją wprowadzenia tak zwanego Planu Balcerowicza, który jeszcze dzisiaj bywa poddawany skrajnie zróżnicowanym ocenom. Jedni autorzy wskazują to rozwiązanie jako bezalternatywne w ówczesnej sytuacji polityczno-ekonomicznej, podkreślając jego makroekonomiczny sukces i lekceważąc (przede wszystkim społeczne) koszty

(Wilczyński 1994). Inni badacze kwestionują sukces tego planu, zaznaczając, że osiągnięte wówczas wskaźniki ekonomiczne były na różnych etapach realizacji reform odmienne od zakładanych, a także eksponując społeczne koszty tej drogi ku wolnemu rynkowi (Kowalik 2012, Krzemiński 2016).

Pierwsza faza transformacji charakteryzuje się pewną ułomnością, co objawiło się dopiero po jakimś czasie. Zmiany zachodzące w tej fazie związane były z obowiązującym wówczas przekonaniem, że nie ma ani czasu, ani miejsca na sprawdzanie różnych rozwiązań. Prowadziło to do przeświadczenia, że wybrano wypróbowaną drogę krajów Europy Zachodniej. Nikt jednak nie wiedział, o który kraj europejski, ani o jaką drogę dokładnie chodzi, oraz jakich aspektów dotyczyć mają wprowadzane zmiany (Kolaska-Bobińska 2011). Ostatecznie przyjęto radykalnie neoliberalny Plan Balcerowicza, wzorowany na thatcherowskim liberalizmie i amerykańskiej *reaganomics*. Co więcej, projekt Balcerowicza miał „silne aspekty ideologiczne, które przesłaniały autorowi przemian realistyczne i empiryczne spojrzenie na wiele kwestii” (Krzemiński 2016: 167). Pierwszą fazę transformacji można więc uznać za eksperyment zarówno w obszarze ekonomicznym, jak i społecznym.

Kolejne fazy transformacji przypadają na lata 1993–1997 oraz 1997–2004. Po zdobyciu władzy przez Sojusz Lewicy Demokratycznej w 1993 roku, mimo że była to partia odwołująca się do spuścizny komunistycznej Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej, kurs ku liberalnej gospodarce wolnorynkowej nie został zweryfikowany. Ustabilizowano rynek i uchwalono przepisy w obszarach, które dotychczas cierpiały na brak regulacji. Wprowadzono także delikatne wsparcie w obszarze pracy i bezrobocia (Rek-Woźniak i Woźniak 2017).

W kolejnej fazie transformacji (1997–2004) państwo przechodziło dalsze reformy (na przykład oświaty, administracji, służby zdrowia czy systemu emerytalnego), wiele obszarów dostosowano do wymogów akcesyjnych do Unii Europejskiej. Finalnym akcentem transformacji stało się przystąpienie Polski do wspólnoty europejskiej.

## 1.5. Podsumowanie

Pomimo szerokiego pola badawczego dotyczącego transformacji nie wszystkie obszary życia społecznego zostały dotychczas przeanalizowane. Trudno zatem przedstawić kompletny obraz zmian zachodzących w Polsce po 1989 roku. Jednym z takich niezbadanych obszarów życia społecznego pozostaje sport. Spoglądając na

socjologiczne badania dotyczące okresu przemian ustrojowych, można mieć wrażenie, że – przedstawiając całą kwestię ironicznie – w tamtym czasie nikt w Polsce nie uprawiał sportu, nikt go nie organizował, nikt z osób tworzących pole sportu nie mierzył się z nową rzeczywistością społeczną. Przez lata nie podjęto właściwie żadnych badań socjologicznych nad sportem w okresie transformacji. Stąd też pole sportu stanowi swoistą *terra incognita* badań społecznych dotyczących transformacji w Polsce.

## 2. Sport w transformacji ustrojowej w Polsce

W 1989 roku na łamach „Dziennika Bałtyckiego” Rajmund Kuźmicki pisał o sporcie między innymi tak:

„Rzeczywistość wygląda zupełnie inaczej i jest ona bardziej szara i ponura. Może i mamy nieliczną »sportową burżuazję«, ale tylko nieliczną. Reszta to biedacy przypominający chłopca pańszczyźnianego, któremu każą robić (sport), a pieniędzy nie dają, albo tyle co kot napłakał” (Dziennik Bałtycki: 1989-02-13).

Taki obraz polskiego sportu powraca wielokrotnie w opisach z lat transformacji. Prezentowany w dalszej części rozdziału obraz sportu w tamtym okresie jest pierwszym tego typu opisem i pierwszą próbą analizy zmagania aktorów społecznych w Polsce z przemianami po 1989 roku. Opis pola sportu w tym okresie nie jest bynajmniej łatwy, przede wszystkim ze względu na to, że oprócz źródeł zastanych, dostępnych w archiwach mediów oraz instytucji państwowych, nie istnieją żadne badania społeczne na ten temat<sup>3</sup>.

Amy Bass (2014) proponuje, aby sport i jego wymiary opisywać w pewnych „bałaganiarskich” i unikatowych zawiłościach. Idąc tropem Bass, uważam, że socjologiczna refleksja nad sportem w okresie transformacji powinna mieć formę kolażu badawczego, wykorzystującego wszelkie możliwe źródła: od opowieści

---

<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć prace dotyczące: ogólnych zmian w sporcie we wschodniej (postsowieckiej) Europie po 1989 roku (Krawczyk 1992, 1997, Poupaux 2006), sportu w czasach pierestrojki w Związku Radzieckim (Riordan 1990), polityki sportowej w ZSRR oraz Federacji Rosyjskiej (Podleśny 2019), organizacji zarządzających sportem w Czechach (Numerato 2008)/, imprez sportowych w postsowieckiej Euroazji (Makarychev i Yatsyk 2016). Do tego należy dodać najnowszą, przekrojową książkę o zmianach w czasach tranzycji w świecie postsowieckim: *Sport, Statehood and Transition in Europe. Comparative Perspectives from Post-Soviet and Post-Socialist Societies* (Rojo-Labaien i in. 2020), a także artykuł o przełomach politycznych, europeizacji i futbolu (Paukształto 2020).

świadków, przez artykuły prasowe, informacje medialne (włącznie z dostępnymi na stronach internetowych), oficjalne dokumenty, zdjęcia, filmy, aż po historie opowiadane w anegdotach. Takie holistyczno-eklektyczne podejście pozwala stworzyć opis zjawisk, procesów i działań jednostek oraz grup społecznych, ich motywów, sukcesów, porażek, a także praktyk stosowanych w okresie wielkiej zmiany.

Chcę zaznaczyć, że w tej części rozdziału wykorzystuję przekazy prasowe dotyczące sportu doby transformacji, które ukazały się na łamach „Dziennika Bałtyckiego”, a także informacje zebrane na podstawie wywiadów własnych z aktorami społecznymi doświadczającymi transformacji, wywiadów eksperckich z dziennikarzami opisującymi sport w czasie transformacji oraz wszystkie inne zastane świadectwa i dokumenty. Swój opis opieram na danych dotyczących klubów sportowych z Gdańska oraz klubów z dawnych województw gdańskiego i elbląskiego. Równocześnie zbierane były dane na temat innych organizacji sportowych o zasięgu ogólnokrajowym (polskie związki sportowe). Staram się tu jak najszerszej i najogólniej wskazać procesy zachodzące w polu sportu w czasie transformacji. Z kolei bardziej szczegółową analizę w postaci studiów przypadku zaprezentuję w dalszych partiach mojej rozprawy. Niniejsza część rozdziału ma nakreślić ogólny pejzaż sportu po 1989 roku.

### **2.1. Sport przed 1989 rokiem**

W tej części rozdziału odniosę się ponownie do rzeczywistości sportu przed rokiem 1989, gdyż zarys organizacji sportu w czasach komunizmu uznaję za punkt wyjścia do zrozumienia czasów postkomunistycznych.

W Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej sport zorganizowany był hybrydowo, z silną centralną władzą i układem hierarchicznym, co oznaczało między innymi istnienie struktury powiązań organizacji sportowych z różnymi sektorami państwa. Sport powiązany był zatem: z przemysłem (zakłady produkcyjne, kopalnie, huty, stocznie – kluby stoczniowe, górnicze, ale i chemiczne czy lotnicze itp.); z Milicją Obywatelską (gwardyjskie kluby sportowe); z wojskiem (wojskowe kluby sportowe); ze spółdzielczością (spółdzielcze kluby sportowe); z koleją państwową (kolejowe kluby sportowe). Istniał również sport szkolny (Szkolny Związek Sportowy zrzeszający Szkolne Kluby Sportowe), akademicki (AZS) oraz zrzeszenia klubów wiejskich (tak zwane Ludowe Zespoły Sportowe, zob. Burdyka 2019, Kurkowska-Budzan i Stasiak 2016). Za poszczególne dyscypliny sportowe



odpowiadały polskie związki sportowe, a za całość systemu sportu – Główny Urząd Kultury Fizycznej i Turystyki (zob. Pasko 2012).

Marta Kurkowska-Budzan i Marcin Stasiak (2016: 208) wskazują:

„Sport i wychowanie fizyczne miały do odegrania swoją rolę polityczną [...]. Warunkiem podstawowym wykorzystania ich przez państwo było rzecz jasna jej opanowanie na poziomie instytucji i zarządzania. Wprowadzony w Peerelu system podlegał zmianom na przestrzeni lat, lecz jego zasadniczy rdzeń pozostawał niezmienny. Charakteryzowała go daleko posunięta centralizacja i hierarchiczny układ”.

Nie oznacza to jednak, że w kwestii zrzeszania się w klubach sportowych nie istniała pewna doza swobody. Ich działalność była mocno związana z inicjatywami oddolnymi i lokalnymi, co również powiązane było na przykład z udziałem lokalnego zakładu przemysłowego (lub zakładów przemysłowych).

Przez cały okres socjalizmu państwo uznawało sportowców za amatorów (Pasko 2012, Klisiński i Szwaia 2013). Ów status „amatorstwa” wynikał wprost z polityki państwa. Amatorstwo ówczesnych sportowców należy jednak traktować jako fasadę (Woźniak 2013, Drozda i in. 2020, Skalik 2020). W większości wypadków sportowcy zajmowali się uprawianiem wybranej dyscypliny w pełnym wymiarze. Nie wykonywali pracy etatowej<sup>4</sup> w zakładzie produkcyjnym, w Milicji Obywatelskiej czy w wojsku, chociaż byli w tych instytucjach zatrudnieni. Stypendia sportowe, etaty w zakładach pracy, wojsku czy milicji można uznać za zawołowaną formę zawodowego kontraktu sportowego. Przykładowo, Zdzisław Puszkarczyk – piłkarz gdańskiej Lechii – był zatrudniony w trzech przedsiębiorstwach budowlanych, w których jednakże nigdy nie pracował, i nie podejmował zadań związanych z rzeczywistą działalnością tych przedsiębiorstw. Włodzimierz Lubański wspomina:

„Miałem etat górnika strażakowego dołowego, ale na dół nie zjeżdżałem. Przychodziłem do kopalni raz w miesiącu – podpisać listę płac i pobrać pensję” (Lubański 2016, za: Kurkowska-Budzan i Stasiak 2016: 210).

Jeden z moich rozmówców opowiadał:

„Nigdy nie podpisywałem żadnego dokumentu, że byłem zatrudniony. Nie wiem, kazali mi się zgłosić do stoczni, pojechałem do stoczni, odebrałem wynagrodzenia, podpisałem odbiór pieniędzy, ale nigdy nie podpisywałem żadnego dokumentu, że jestem zatrudniony w stoczni, czy absolutnie nigdy nie podpisywałem kontraktu w Stoczniowcu” (wywiad\_W4).

---

<sup>4</sup> Zdarzało się też, szczególnie w wypadku sportów indywidualnych o mniejszej popularności, że sportowcy wykonywali pracę w ograniczonym wymiarze etatu lub czasu.

Fasadowe amatorstwo będzie również widoczne w okresie transformacji, ale w zupełnie innej perspektywie.

W scentralizowanym systemie sportu kluby sportowe zajmowały najniższe miejsce w hierarchii, miały też najmniejszy wpływ na politykę wobec sportu czy wybranej dyscypliny sportowej. Odgrywały jednak niebagatelną rolę w organizacji sportu, zwłaszcza dlatego że wiele klubów miała w swoich strukturach liczne sekcje sportowe. Na przykład w Budowlanym Klubie Sportowym Lechia Gdańsk istniały sekcje: piłki nożnej, rugby, lekkiej atletyki, kolarstwa, podnoszenia ciężarów, tenisa ziemnego. Z kolei w Gwardyjskim Klubie Sportowym Wybrzeże Gdańsk funkcjonowały sekcje: koszykówki, piłki ręcznej, judo, żużla, boks, siatkówki. Robotniczy Klub Sportowy Stocznowiec Gdańsk utrzymywał sekcje: hokeja na lodzie, boks, łyżwiarstwa figurowego, brydża sportowego, wioślarstwa, kajakarstwa, siatkówki, podnoszenia ciężarów, piłki nożnej, karate. Wymieniam te przykłady, aby nakreślić rozległą strukturę klubów sportowych, ich „piony sportowe”, a także zakres działalności, który wiązał się również z infrastrukturą sportową.

W działalności klubów sportowych uczestniczyły trzy grupy społeczne: zawodniczki i zawodnicy, trenerki i trenerzy oraz działaczki i działacze sportowi. Społeczna rola tych ostatnich wydaje się kluczowa dla funkcjonowania klubu. Z jednej strony były to osoby oddelegowane do klubu z zakładu pracy, w których zatrudniano ich na etatach. Z drugiej strony wielu z tych działaczy to szczerzy miłośnicy sportu, którzy:

„wykonywali swoją misję propagowania kultury fizycznej. Jednocześnie, czy byli tego bardziej lub mniej świadomi, służyli rozpropagowywaniu wzorów wchodzących w skład wychowawczej polityki państwa, a także jego strategii legitymizacyjnych” (Kurkowska-Budzan i Stasiak 2016: 230).

Działacze sportowi organizowali warunki krzewienia kultury fizycznej na wielu poziomach i w wielu obszarach: od szkół po uniwersytety, od klubów po kadry narodowe, od miast po wsie. Mimo że ich działalność miała często charakter społeczny (nie pobierali za nią wynagrodzenia), praca na rzecz klubu była dla wielu z nich niejako drugim etatem. Ich zmagania z nową rzeczywistością w dobie transformacji wydają się interesującym materiałem badawczym, jako że ich dotychczasowy świat obraca się w gruzy. Strategie radzenia sobie w czasie transformacji, które musieli podjąć, stają się kluczowe nie tylko dla nich samych, lecz także dla organizacji, w której działali.

Nowa rzeczywistość, podobnie jak w roku 1945, wymagała zupełnie nowych praktyk. Kurkowska-Budzan i Stasiak (2016: 222) tak opisują czas po drugiej wojnie światowej:

„Jednak kiedy zaczynamy się przyglądać roli i usytuowaniu sportu w życiu codziennym na przełomie lat 40. i 50., z łatwością dostrzeżemy, że daleko mu do kompletności”.

Można to zdanie sparafrazować i odnieść do okresu upadku komunizmu: „Kiedy zaczynamy przyglądać się roli i usytuowaniu sportu w życiu codziennym na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, z łatwością dostrzegamy, że daleko mu do kompletności”.

## **2.2. Początki transformacji w sporcie w Gdańsku**

W poprzedniej części rozdziału określiłem ramy transformacji systemowej w Polsce na lata 1989–2004. W wypadku gdańskiego sportu, pierwsze oznaki transformacji widoczne były, zdaniem świadków, już w latach osiemdziesiątych XX wieku. Gdańsk stał się wtedy areną wydarzeń o fundamentalnym znaczeniu dla transformacji ustrojowej w Polsce. W sierpniu 1980 roku w Stoczni Gdańskiej im. Włodzimierza Iljicza Lenina wybuchł strajk zakończony podpisaniem dwudziestu jeden postulatów „porozumień sierpniowych” oraz powstaniem Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego „Solidarność”. Wspominam o tym, gdyż od tego momentu związki zawodowe na Pomorzu zaczęły odgrywać znaczącą rolę w przedsiębiorstwach (powstały między innymi rady pracownicze). W latach osiemdziesiątych, w ramach restrukturyzacji i urentownienia przedsiębiorstw, w pierwszej kolejności dokonano usunięcia tak zwanych „pustych etatów”, a te dotyczyły najczęściej sportowców. Sytuacja ta z pewnością nie była korzystna dla klubów sportowych.

Władza komunistyczna nie zapomniała o strajkach. W pewnym stopniu w porozumieniu z Solidarnością karała kluby sportowe, a w szerszej perspektywie – społeczność Gdańska, popierając deetatyzację w zakładach pracy. Wprowadzona na mocy ustawy z 1981 roku likwidacja Zjednoczeń Przemysłowych ograniczyła decyzyjność polityczną w kwestii finansowania sportu. Prowadziło to do usamodzielniania się przedsiębiorstw w tym zakresie:

„Większa samodzielność zakładów państwowych spowodowała zwiększenie odpowiedzialności i roli dyrektorów fabryk w latach 80. i w okresie przełomu transformacyjnego” (Leyk i Wawrzyniak 2020: 28).

Dyrektorzy zaczęli racjonalizować wydatki, między innymi ograniczając dopływ finansów do klubów. Prowadziło to wprost do zmniejszenia zasobów materialnych klubów, co z kolei przekładało się bezpośrednio na prowadzoną działalność sportową i sukcesy sportowe. Paradoksalnie zatem rosnące znaczenie Solidarności, postrzegane z perspektywy całego społeczeństwa jako dowód na jego coraz silniejszą podmiotowość i częściową demokratyzację systemu, akurat w świecie sportu wspomina się jako czynnik pogarszający warunki funkcjonowania kluczowych dla niego podmiotów. Sytuacja ta podkreśla dobitnie poziom uzależnienia sportu od organizacji państwowych, a co za tym idzie, wskazuje, że sport był niezdolny do samodzielnego funkcjonowania.

Jedynym klubem w Gdańsku, który nie ucierpiał przed 1989 rokiem, był Gwardyjski Klub Sportowy Wybrzeże, związany z resortem spraw wewnętrznych. Z kolei w Gdyni pierwsze represje nie dotknęły bynajmniej Wojskowego Klubu Sportowego Flota. Tak wspomina to jeden ze świadków tamtych wydarzeń:

„Zresztą wszystkie sekcje oparte o przemysł stoczniowy czy Stocznnię Gdańską i ich kooperantów – wszystko od tego momentu za karę, tak jak przemysł górniczy itd. finansowano dosyć mocno, tak tutaj był wyraźny regres [...]” (wywiad\_W2).

Inny rozmówca dodaje:

„Po 1980 roku, jak Solidarność doszła do władzy, to od razu w zakładach zaczęto zwalniać lewych sportowców, bo to kłuło niektórych, że o, wielki sportowiec. Ten sport rozłożono w województwie pomorskim, w Gdańsku, bo u nas nagonka stoczniovców powstała, w Lechii, wszędzie, totalna. Gdzie na Śląsku byli mądrzejsi ludzie, bo przyjrzeni się etatom i jak sprawdzili sobie w wynikach, a nie było sytuacji, że ktoś z danego zakładu nie był sportowcem, nie znał się, czy też nie trenował kiedyś i został w tym zakładzie – trenują, mają wyniki, to przybastowali to” (wywiad\_W5).

Zatem na Pomorzu Gdańskim za początek transformacji w obszarze sportu można przyjąć już lata osiemdziesiąte XX wieku. Wskazuje na to również fragment artykułu Pawła Kowalskiego („Dziennik Bałtycki”) o RKS Stoczniovcu z 8 maja 1989 roku:

„Rozkwitał należąc do ścisłej czołówki krajowej, gdy hojną ręką wspierało go Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego, zakłady patronackie. Zachwiał się, kiedy nastąpił wstrząs polskiej gospodarki. Dziś, podobnie jak wiele ogniw sportowych przeżywa głęboki kryzys, jest zadłużony” (Kowalski: DB-1989-05-08).

Stoczniovcie wracał w erę postkomunizmu „przetracony”, z długami i bez perspektyw stabilnej przyszłości. Pozostałe gdańskie kluby, związane z budownictwem, koleją czy spółdzielczością, nie miały się wcale lepiej.

### 2.3. Zmiany w przemyśle, a zmiany w sporcie

Transformacja ustrojowa zmieniała porządek instytucjonalny w Polsce. Główne założenia zmiany instytucjonalnej opierały się na:

„rekonstrukcji państwa, ograniczając i modyfikując strukturę jego funkcji; prywatyzację; wzmocnienie powszechnie obowiązującego prawa, wraz z ochroną niezależności procesów gospodarowania; rozbudowę instytucji rynkowej systemu finansowego; ograniczanie przejawów polityki przemysłowej, handlowej i rolnej” (Bałtowski i Miszewski 2015: 35–36).

Zmiany instytucjonalne w zakresie prywatyzacji, rozbudowa systemu finansowego oraz ograniczenie polityki przemysłowej miały istotny wpływ na obszar sportu.

Patrząc kluby sportowe<sup>5</sup> w Gdańsku, trzeba wskazać te, które związane były bezpośrednio z przemysłem:

- Robotniczy Klub Sportowy Stocznowiec Gdańsk podlegał pod Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego;
- Morski Robotniczy Klub Sportowy Gdańsk (MRKS Gdańsk) podlegał pod Zjednoczenie Morskich Stoczn Remontowych oraz Port Gdański;
- Budowlany Klub Sportowy Lechia Gdańsk związany był z przemysłem budowlanym, a na samym początku istnienia z działalnością zorientowaną wokół odbudowy portów;
- Spółdzielcze kluby sportowe: Spójnia i Start związane ze spółdzielczością i drobną przedsiębiorczością.
- Kolejowy Klub Sportowy Gedania Gdańsk związany z Polskimi Kolejami Państwowymi.

Jako porównanie może posłużyć model funkcjonowania sportu żużlowego oparty na wsparciu ze strony poszczególnych zakładów pracy:

„I tak np. Stal Gorzów wspierały Zakłady Mechaniczne Gorzów, Stal Rzeszów – miejscowa Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego, Motor Lublin – Fabryka Samochodów Ciężarowych, Unię Tarnów – Zakłady Azotowe, Stal-Aparator Toruń zakłady Aparator, żużlowców zielonogórskich zakłady Zgrzeblarki, a potem Falubaz, Śląsk Świętochłowice – Huta Florian, Kolejarz Opole – Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego, ROW Rybnik – Zjednoczenie Węglowe. W Krośnie powstanie i rozwój sekcji żużlowej w połowie lat 50. i kolejnej dekadzie związany był z finansową opieką miejscowych Zakładów Przemysłu Lniarskiego i innych lokalnych przedsiębiorstw. Dobrze się miały z reguły także kluby wspierane z budżetu resortu spraw wewnętrznych – Polonia Bydgoszcz czy Wybrzeże Gdańsk” (Noga 2016: 47).

---

<sup>5</sup> W Gdańsku działał także Gwardyjski Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk związany z resortem spraw wewnętrznych (Milicją Obywatelską); o klubach podporządkowanych różnym resortom piszę w innej części rozdziału.

Na początku wyjaśnię, na czym polegała relacja między klubem sportowym a zakładem (zakładami) patronackim. Po pierwsze, zakład patronacki finansował klub sportowy w zakresie: a) zatrudnienia pracowników administracji klubu i/lub kadry szkoleniowej, b) prowadzenia obozów treningowych, c) zakupu sprzętu sportowego. Po drugie, obiekty sportowe należały do zasobów materialnych zakładów patronackich – zakład był za nie odpowiedzialny i ponosił opłaty za energię, ogrzewanie, remonty. Inaczej było w wypadku spółdzielczych klubów sportowych – obiekty były ich własnością, a spółdzielczość przekazywała pieniądze na ich utrzymanie. Po trzecie, zakład patronacki zatrudniał na etacie sportowców, co miesiąc wypłacając im wynagrodzenie. I po czwarte, osoby z zakładów patronackich często społecznie (bez dodatkowego wynagrodzenia) pełniły funkcję w zarządach klubów sportowych – były tam oddelegowywane.

Na przykład patronem Robotniczego Klubu Sportowego Stocznowiec Gdańsk było Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego, a po likwidacji tego zjednoczenia – poszczególne zakłady działające w przemyśle okrętowym. Stocznowiec był klubem wielosekcyjnym (dziesięć sekcji); każda sekcja miała swojego patrona w jednym z zakładów wchodzących w skład Zjednoczenia. I tak, przykładowo, patronem sekcji hokeja na lodzie oraz piłki nożnej była Stocznia Północna, patronem sekcji bokserskiej – Stocznia Gdańska im. Lenina, a sekcji łyżwiarstwa figurowego – Centromor. W wypadku RKS-u wszystkie klubowe obiekty sportowe pozostawały w zasobach Stoczni Północnej (więcej o tej relacji piszę w rozdziale piątym).

Mając powyższe na uwadze, nietrudno stwierdzić, że zmiany zachodzące w przemyśle w czasie transformacji miały niebagatelny wpływ na obszar sportu. Jeśli dodamy do tego fakt, że w Polsce przyjęto doktrynę „całkowitego eliminowania państwa z gospodarki”, wraz z nieprzyjaznym stosunkiem państwa do własnego, rodzimego przemysłu państwowego (Karpiński i in. 2015: 152), to wiele obszarów życia społecznego narażonych zostało na katastrofę. Bezprecedensową skalę deindustrializacji kraju widać wyraźnie w statystykach: zlikwidowano co dziesiąty zakład przemysłowy (Karpiński i in. 2013). Cały proces prywatyzacji – rozłożony w latach – doprowadził do tego, że:

„w wyniku zarówno procesów prywatyzacyjnych, jak i upadłości, z 8453 przedsiębiorstw państwowych zarejestrowanych na dzień 31 grudnia 1990 roku pod koniec 2012 roku pozostało zaledwie 70, w tym tylko 23 czynne” (Leyk i Wawrzyniak 2020: 35).

Procesy likwidacyjne lub prywatyzacyjne w przemyśle postawiły w trudnej sytuacji nie tylko pracowników zakładów, ale także różne organizacje, które dotychczas pozostawały w stałych relacjach z tymi przedsiębiorstwami. Co więcej,

państwo polskie nie opracowało żadnego planu zarządzania sytuacją wynikającą z rozpadu relacji między klubami a zakładami patronackimi. Tak jak w systemie gospodarczym kraju implementowano wolny rynek, tak też wprowadzano zasadę, aby kluby sportowe radziły sobie same w nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Wspomina to jeden z działaczy RKS Stocznio-wca Gdańsk:

„[...] i w 1990 roku, z dnia na dzień pierwszego stycznia, przestano finansować kluby. Wcześniej było tak, że klub, Hala Olivia, była w stu procentach finansowana przez komitet, jakby państwowo – były pieniądze na trenerów i utrzymanie obiektu, była jakaś symbioza. I raptem przestano finansować [...]. Ale tutaj był szok. Nikt nie znał gospodarki wolnorynkowej, nikt tego wcześniej nie robił. Inflacja szalała i właściwie klub popadał w coraz większe trudności” (wywiad\_W6).

Badacze deindustrializacji w okresie transformacji zauważają, że „nikt nie przejmował się konsekwencjami tego procesu dla rynku pracy” (Karpiński i in. 2013: 153). Kolejne badania sugerują również, że nie uwzględniano innych obszarów życia społecznego, które związane były z zakładami produkcyjnymi:

„Sprzedawano lub odstępowano magazyny, ośrodki wczasowe, przychodnie, szkoły przyzakładowe, przedszkola i żłobki, które były kolejnymi przestrzeniami wspólnego życia. Jeden z dyrektorów nazwał ten proces »oczyszczaniem firmy z winogron«; inni nazywali dosadniej: cięciem przedsiębiorstwa na kawałki. Likwidowano pokoje socjalne, świetlice, kluby i inne pomieszczenia służące niegdyś budowaniu relacji społecznych. Po tych zmianach okazywało się, że nie ma już miejsca na prowadzenie radiowęzła czy przechowywanie przedmiotów służących rekreacji i wspólnemu spędzaniu wolnego czasu” (Leyk i Wawrzyniak 2020: 44).

W konsekwencji likwidacji czy prywatyzacji zakładów wyeliminowano inne obszary życia społecznego. Relacja pomiędzy sportem a przemysłem została zerwana, bez żadnej ochronnej polityki państwa dla organizacji sportowych. O ile polskie związki sportowe mogły liczyć jeszcze na skromne dotacje z budżetu państwa, o tyle kluby sportowe pozostawiono same sobie. Najważniejsze organizacje odpowiadające za codzienne funkcjonowanie zinstytucjonalizowanego sportu zostały najmocniej obciążone koniecznością znalezienia rozwiązań w nowej rzeczywistości. Alternatywa przedstawiała się następująco: podjęcie próby dalszego działania lub decyzja o rozwiązaniu organizacji sportowej.

Założyć można, że tak jak w odniesieniu do procesów zmian w obszarze przemysłu błędnie położono nacisk na utrzymanie rentowności zakładów przemysłowych (Karpiński i in. 2013), tak samo błędnie przyjęto, że kluby sportowe przetrwają w nowej rzeczywistości społecznej bez pomocy ze strony zakładów lub państwa. Rosnące bezrobocie, odpływ ludzi od sportu (zawodników, działaczy), inflacja, prywatyzacja zakładów – to wszystko utrudniało funkcjonowanie klubów

sportowych. Rynek pracy znalazł się w poważnym i wielowymiarowym kryzysie. Sytuację dobrze opisuje Urszula Sztander-Sztanderska (2016: 252):

„Transformacja na polskim rynku pracy przebiegała szczególnie gwałtownie i doprowadziła do wyłączenia z zatrudnienia znacznej części zasobów pracy”.

Wskazuje ona również, że w 1990 roku:

„liczbę pracujących szacowano na około 16,5 mln, z czego 12,8 mln poza indywidualnymi gospodarstwami rolnymi”. [...] skala dodatkowej podaży na rynku pracy (sięgającej 30% pracujących poza rolnictwem) była wyzwaniem, z którym miałyby trudność każda gospodarka, a tym bardziej oczyszczająca się z nadmiernego, niskoefektywnego zatrudnienia” (tamże).

Stopa bezrobocia po 1989 roku kształtowała się rozmaicie na różnych etapach transformacji. W pierwszej fazie bezrobocie znacząco rosło. Dopiero w latach 1995–1999 nieznacznie spadło i utrzymywało się na poziomie średnio około 11,5 procent; następnie, aż do 2003 roku, znów nieustannie wzrastało, osiągając poziom 20 procent.

Cięcia etatów w zakładach przełożyły się na utratę etatów w klubach sportowych. O tym, jaka była skala „nowych bezrobotnych”, świadczą słowa jednego z moich rozmówców:

„Zdecydowanie więcej niż połowa, dlatego że pracownicy byli w poszczególnych sekcjach, klubach i oni poodchodzili. Sama struktura Stoczniowca, w tym hali Olivia – to samych pracowników było 76. To była i maszynownia chłodnicza i wentylatorownia – to wcześniej był wydział Stoczni Północnej i sytuacja była tak naprawdę dramatyczna. Ci pracownicy, którzy byli chętni na podpisanie porozumień, ugód dotyczących wypłaty należności, zostawali, a ci, co nie wyrazili takiej zgody – po prostu zapłaciliśmy wszystko i się rozstawaliśmy. To była taka restrukturyzacja firmy, która spowodowała, że ogarnęliśmy to i została pewna część ludzi” (wywiad\_W6).

Z organizacji sportowych odeszło wielu działaczy, którzy wcześniej zostali do nich oddelegowani z zakładów przemysłowych lub byli nominatami rządzącej partii. Widoczny był także odpływ sportowców wyczynowych, którzy porzucali kariery. Pozbawieni etatu w zakładzie przemysłowym i bez żadnego wynagrodzenia ze strony klubu, zawodniczki i zawodnicy szukali pracy w innych branżach. W okresie komunizmu byli oni nominalnie „pracownikami etatowymi” zakładów, w rzeczywistości zajmowali się wyłącznie uprawianiem sportu. Byli sportowcami, a więc często nie mieli umiejętności ani doświadczenia w innej pracy, co znacząco utrudniało im odnalezienie własnego miejsca na rynku pracy w czasie transformacji.

Powiązanie z zakładami przemysłowymi i resortami siłowymi miało znaczenie również w kontekście zarządzania i administrowania obiektami sportowymi. Do



1989 roku klubowe obiekty – poza klubami spółdzielczymi – należały formalnie do zasobów materialnych zakładów patronackich. To owe zakłady ponosiły wszystkie koszty: od bieżącego utrzymania po renowację czy rozbudowę. W okresie transformacji kluby zaczęły przejmować obiekty sportowe w posiadanie, choć często nie miały ani środków na ich finansowanie, ani odpowiednich umiejętności zarządczych. Dodatkowym utrudnieniem stały się podwyżki opłat za ciepłą wodę, elektryczność oraz ogrzewanie (Dziennik Bałtycki: 1990-07-02). Jednym ze sposobów wyjścia z tej sytuacji było poszukiwanie metod generowania przychodów z posiadanych obiektów sportowych. Najtrudniej w tym zakresie miały kluby piłkarskie – nie mogły bowiem wynajmować stadionów – ale też obciążone były relatywnie najniższymi kosztami utrzymania posiadanych obiektów. W latach transformacji kluby wynajmowały swoje obiekty sportowe na potrzeby: hurtowni, wystaw, kiermaszów, targów, imprez okolicznościowych.

Deindustrializacja oraz deetatyzacja miały znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji sportowych. Likwidacja czy sprywatyzowanie zakładów przemysłowych oddziaływały bezpośrednio na procesy usamodzielniania się klubów sportowych. Odcięcie od wsparcia ze strony zakładu przemysłowego stawiało działaczy sportowych przed nowymi wyzwaniami. Musieli oni nie tylko zajmować się działalnością sportową, lecz także administracją i zarządzaniem obiektami, poszukiwaniem środków finansowych oraz zasobów ludzkich do prowadzenia działalności sportowej. Wielu z nich nie zdołało kontynuować działalności, w rezultacie kluby sportowe ulegały likwidacji, niekiedy dochodziło też do uwłaszczania się na klubowym majątku, do czego jeszcze powrócę.

#### **2.4. Polityka państwa a sport**

Opis polityki państwa w odniesieniu do sportu w pierwszym okresie transformacji to opis zjawiska w praktyce nieistniejącego. Polityka państwa sprowadzała się bowiem do jednego z naczelných postulatów liberalnej ekonomii wolnorynkowej: kluby sportowe, tak jak różne podmioty prowadzące działalność gospodarczą, miały radzić sobie same w nowej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej. Osoby zarządzające klubami sportowymi musiały więc zdecydować, czy klub będzie kontynuował działalność sportową, czy też zostanie zlikwidowany.

W 1990 roku na łamach „Dziennika Bałtyckiego” zamieszczono apel przed I Kongresem Kultury Fizycznej:

„Komitet organizacyjny kongresu zwraca się za naszym pośrednictwem do wybrzeżowych organizacji, działaczy, trenerów i sympatyków sportu oraz kultury fizycznej o przesłanie na adres [...] opinii i wniosków, dotyczących żywotnych spraw naszego ruchu sportowego, perspektywicznych, modelowych rozwiązań strukturalnych, systemu organizacji wychowania dzieci i młodzieży, sportu, rehabilitacji i turystyki, zasad finansowania itp.” (Dziennik Bałtycki: 1990-07-09).

Apel ten pokazuje, że świat sportu został pozostawiony sam sobie. Organy państwowe nie miały żadnego planu ani pomysłu na sport i kulturę fizyczną. Środowisko sportowe poszukiwało wśród swoich członków rozwiązań, ścieżek i procesów organizacyjnych, które można byłoby wprowadzić w obszarze sportu. W kontekście całej transformacji oraz popularnego w tamtym okresie dążenia do odcięcia się od systemu komunistycznego, taki apel był czymś zupełnie niespotykanym. Przecież osoby działające w sporcie były bezpośrednio zakorzenione w poprzednim systemie. Wraz z nadejściem demokracji i wolnego rynku w organizacjach sportowych nie pojawili się nowi ludzie. I właśnie ci aktorzy społeczni, działający na rzecz sportu lub praktykujący go w minionym okresie, poszukiwali strategii kontynuowania działalności sportowej w nowej rzeczywistości, podczas gdy dawne grupy opozycyjne związane z NSZZ „Solidarność” usiłowały oczyścić środowisko sportowe z ludzi związanych z partią komunistyczną i poprzednim systemem. W swoich wystąpieniach deklarowali *votum separatum* wobec podejmowanych decyzji. Jeszcze przed Kongresem można było przeczytać w „Dzienniku Bałtyckim”:

„Termin i warunki I Kongresu Kultury Zdrowotnej i Fizycznej organizowanego we wrześniu br. pomimo sprzeciwu wielu środowisk w kraju są przykładem nie tylko ignorowania opinii społecznej i »Solidarności«, ale także dowodzą, że komitet organizacyjny kongresu ignoruje również potrzebę radykalnych zmian systemowych w strukturze kultury fizycznej” (Dziennik Bałtycki: 1990-09-17).

Używając metafory sportowej, można powiedzieć, że Solidarność grała do innej bramki niż pozostali ludzie świata sportu.

Przed wspomnianym Kongresem odbyło się jeszcze sejmowe Forum ds. Reformy Kultury Fizycznej; w jego ramach zaprezentowano pewne rozwiązania, na przykład: 1) powołanie rady ds. kultury zdrowotnej, fizycznej i turystyki; 2) założenia systemu organizacyjnego w sporcie wyczynowym; 3) źródła finansowania kultury fizycznej; 4) nowe założenia prawne. Propozycje te zostały storpedowane przez ruch solidarnościowy. NSZZ „Solidarność” oświadczyła, że:

„Regionalne Sekcje Kultury Fizycznej NSZZ »Solidarność« uważają, że wyniki prac sejmowego Forum ds. Kultury Fizycznej są sprzeczne z ideami niezależności i samodzielności stowarzyszeń. Ponieważ idee te stanowią istotę reprezentowanego przez nas ruchu

społecznego, zmuszeni jesteśmy oświadczyć, że w sprawach kultury fizycznej zajmujemy odrębne stanowisko, różne od przyjętego przez forum” (Dziennik Bałtycki: 1990-04-11).

Wspomniane „odrębne stanowisko” nigdy jednak nie ujrzało światła dziennego. W zachowanych archiwach nie udało się odnaleźć dokumentu świadczącego o tym, że Solidarność w ogóle wypracowała własne stanowisko w tej sprawie (jedyne dokument, który opisuję w dalszej części, był zbiorem postulatów skierowanych do rządu). O braku koncepcji może świadczyć także relacja prasowa ze spotkania Komitetu Krajowego „Solidarności”, podczas którego dwa pionierzy tejże organizacji nie zdołali stworzyć wspólnego programu dotyczącego kultury fizycznej i sportu:

„Wielogodzinna dyskusja miała dość dziwny przebieg i bodaj najdalsza była od powodu, który sprowadził delegatów do Gdańska. Za ten bowiem uważałem wypracowanie chociażby zarysu programu działania Krajowej Sekcji Kultury Fizycznej i Sportu »Solidarności« oraz przyjęcie uchwały. Tymczasem wprawdzie temperatura dyskusji momentami osiągała stopień wrzenia, ale koncentrowała się głównie na sprawach personalnych i proceduralnych [...]. Przegłosowano tylko oficjalnie jeden punkt owej uchwały na temat wykorzystania pięciu miejsc dla »Solidarności« we władzach Kongresu Kultury Fizycznej. Stosunkiem głosów 29:13 zwyciężyła koncepcja, aby »Solidarność« nie wchodziła do kongresu, przynajmniej w obecnej jego formie” (Dziennik Bałtycki: 1990-10-03).

Zwycięska koncepcja nieuczestniczenia w kongresie została wprowadzona w życie. We wrześniu 1990 roku na I Kongresie Kultury Fizycznej odnotowano nieobecność przedstawicieli Komitetu Krajowego NSZZ „Solidarność”. Warto zwrócić uwagę, że niektórzy działacze organizacji sportowych należeli do obozu solidarnościowego, ale ich głosy nie traktowano jako stanowiska organizacji związkowej.

Jeszcze przed Kongresem list otwarty w imieniu Sejmowej Komisji Młodzieży, Kultury Fizycznej i Sportu ogłosił jej przewodniczący Stefan Mleczko. Poniżej zamieszczam jego treść w całości, ponieważ zawarte w nim wątki wydają mi się kluczowe dla opisu polityki państwa wobec sportu w okresie transformacji.

List otwarty Sejmowej Komisji Młodzieży, Kultury Fizycznej i Sportu:

„Polski sport przeżywa głęboki kryzys. Jednym z objawów tego kryzysu jest marazm i zastój panujący w strukturach organizacyjnych naszej kultury fizycznej. Dlatego zwracam się do wszystkich ludzi sportu działających w związkach, stowarzyszeniach, klubach i organizacjach masowych kultury fizycznej o jak najszybsze przeprowadzenie kampanii sprawozdawczo-wyborczej. Jej celem miałyby być nie tylko wspólne zastanowienie się nad tym, co w przeszłości było dobre, a co złe. Chodzi przede wszystkim o wybranie do władz takich ludzi, którzy mogliby wesprzeć polski sport swoim doświadczeniem, zapałem, a także finansami. Coraz więcej bowiem mamy takich przypadków, iż ludzie biznesu, potencjalni sponsorzy są autentycznymi miłośnikami sportu i kultury fizycznej. Jednocześnie nie możemy zatracić z pola widzenia tych działaczy, którym zawsze drogi był sport ten przez duże, jak i małe »S«.

Nie kierujemy się przy ich wyborze względami politycznymi, ale tym, co ktoś jest autentycznie wart. Nie ulega również wątpliwości, że trzeba będzie zrezygnować z niektórych vegetujących i cieszących się małym zainteresowaniem sekcji, a także »kadłubowych« okręgowych związków sportowych. Czas dopasować struktury do otaczającej nas rzeczywistości. Potrzeba wielu mądrych, a przede wszystkim szybkich działań, dzięki którym będzie można ocalić polski sport. Jednym z nich jest kampania sprawozdawczo-wyborcza, którą należy przeprowadzić w stowarzyszeniach kultury fizycznej, związkach sportowych, klubach i poszczególnych sekcjach. Za wybranych do władz stowarzyszeń uważa się tych, którzy posiadają rekomendacje podstawowego ogniwa danego związku. Zwracamy się do działaczy w terenie o powołanie grup inicjatywnych wojewódzkich i lokalnych sejmików kultury fizycznej, których umocowanie prawne zamierzamy zapewnić w ustawie o kulturze fizycznej» (Dziennik Bałtycki 1990-11-29).

Komisja Sejmowa, wchodząca w skład organu państwowego odpowiadającego za uchwalanie ustaw, skierowała ów apel do środowiska sportowego, aby samodzielnie (sic!) rozwiązało problemy sportu. Zalecenia te współbrzmiały z dominującą linią ówczesnych władz państwowych, włączającą ludzi z poprzedniego systemu politycznego w organizację rzeczywistości (sportowej) po przełomie. Podkreślmy, że jest to 1990 rok i sugerowane rozwiązania nie uderzają w żaden sposób w działaczy sportowych powiązanych z PZPR: „nie kierujemy się przy ich wyborze względami politycznymi”. Z innej strony apelowano, aby wybrać tych, którzy „coś dadzą” organizacji. Można w tym widzieć chęć włączenia do sportu ludzi z większym kapitałem społecznym i finansowym – chodzi o wspomnianych „ludzi biznesu, potencjalnych sponsorów”. W liście Mleccki można znaleźć propozycję zrestrukturyzowania organizacji sportowych i zamknięcia niepopularnych sekcji sportowych. Po raz pierwszy popularność dyscypliny sportowej wymieniono jako kluczowy czynnik, który ma określać zapotrzebowanie na działalność danej sekcji. Ponadto pojawiła się sugestia powołania nowych organizacji zajmujących się sportem, a później umiejscowienia ich w ustawie o kulturze fizycznej. Takie organizacje nigdy jednak nie powstały, samą ustawę zaś uchwalono dopiero sześć lat po ukazaniu się tego listu.

Na tle upadającego polskiego sportu apel ten pokazuje, jak bardzo odrealnione były działania władz państwowych i do jakiego stopnia sport traktowano jako „problem do rozwiązania”, jednocześnie obarczając tym zadaniem inne podmioty. Scedowanie odpowiedzialności za obszar sportu na środowisko sportowe znajdowało uzasadnienie w ideologii zawartej w Planie Balcerowicza. To wolny rynek miał uregulować sytuację sportu. Wyraźnie zakładano, że we wczesnym okresie transformacji państwo powinno zajmować się ważniejszymi obszarami życia społecznego aniżeli sport. Zważywszy, że przed transformacją ustrojową działało w Polsce ponad 35 tysięcy organizacji sportowych, zaskakujące wydaje się to, do

jakiego stopnia tak znaczące i szerokie pole instytucjonalne można było bagatelizować.

Dobitnym dowodem na brak pomysłu na to, co zrobić ze sportem, a także na toczące się wokół niego walki polityczne było zachowanie przedstawicieli NSZZ „Solidarność”, w czasie gdy Komisja Sejmowa próbowała tworzyć grupy robocze mające zająć się profesjonalizacją sportu oraz ustanowieniem szerokiej autonomii dla klubów i związków sportowych (Dziennik Bałtycki: 1990-12-1/2). W 1991 roku Solidarność przedstawiła na zebraniu z szefem Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki Markiem Bidasem dokument mający być „drogowskazem” dla działań, które rząd powinien podjąć w obszarze kultury fizycznej i sportu. Równocześnie przedstawiciele Solidarności argumentowali, że obecni na spotkaniu ludzie nie są upoważnieni do podejmowania decyzji, jako że nie ma wśród nich przedstawicieli Solidarności, przedstawicieli rządu oraz że tematykę spotkania zawężono do problemów kultury fizycznej (*sic!*) (Akta Archiwum Akt Nowych<sup>6</sup>).

Trudno zrozumieć taką postawę i strategię przedstawicieli niezależnych związków zawodowych. Z jednej strony bowiem oczekiwali aktywności rządu, z drugiej wskazywali, że każde proponowane działania nie odpowiadają ich koncepcji. Propozycje z 1991 roku przedstawione na tymże zebraniu nie zawierały żadnych schematów rozwiązań czy modeli działania, które mogłyby okazać się pomocne. Były to jedynie wskazówki dla rządu, który miał „zadziałać w celu ich realizacji”. Szczególnie wyraźnie przejawiało się to w postulatach dotyczących gwardyjskich czy wojskowych klubów sportowych. Rząd miał stworzyć regulacje pozwalające zachować sportową infrastrukturę klubów, finansować ją oraz utrzymać sportowcom etaty – przypomnę, że te same związki zawodowe cięły takie etaty w przedsiębiorstwach. Dodatkowo położono nacisk na transparentność przepływów finansowych w wojskowych i pomilicyjnych klubach sportowych. Niesprecyzowanym i nigdy niezrealizowanym postulatem było z kolei utworzenie gminnych i wojewódzkich sejmików kultury fizycznej. Ponadto działania rządu miały zostać nakierowane na regulacje prawne dotyczące całej infrastruktury sportowej, stworzenie metod finansowania organizacji sportowych oraz uchwalenie ustawy o kulturze fizycznej. Ten ostatni postulat podnosiło całe środowisko sportowe – niezależnie od przynależności politycznej. Ludzie Solidarności domagali się również „zaprzestania uwłaszczania się” na majątkach klubów sportowych, niszczenia infrastruktury sportowej (np. zamiany hal sportowych w hurtownie), a także dekapitalizacji innych zasobów materialnych. Podkreślić należy, że za

---

<sup>6</sup> Pełna sygnatura akt z Archiwum Akt Nowych znajduje się w spisie bibliograficznym.

przedstawionymi postulatami nie szły żadne propozycje aktów prawnych, które rozwiązywałyby powyższe problemy.

W latach 1989–1992 sport został pozbawiony jakiegokolwiek ochrony ze strony państwa. O ile przygotowanie kadr narodowych do igrzysk olimpijskich było finansowane przez polskie związki sportowe z pomocą subwencji rządowych, o tyle sytuacja klubów sportowych stawała się coraz bardziej dramatyczna. W tamtym okresie nie istniały jeszcze obecne struktury samorządu terytorialnego, które wzięłyby na siebie część zobowiązań klubów sportowych. Władze gmin miejskich czy województw nie dysponowały środkami na realizację zadań z zakresu kultury fizycznej i sportu, jak ma to miejsce obecnie.

Opisane powyżej sytuacje obrazują, iż pomimo chęci, różnorodnych prób, spotkań, wysuwanych postulatów czy apelów, podjęto realnie niewiele działań. Dotyczy to na przykład procesów ustawodawczych. Ustawę o kulturze fizycznej uchwalono dopiero w 1996 roku i już od samego początku funkcjonowania była krytykowana. Do czasu jej uchwalenia sport funkcjonował na podstawie ustawy z 1984 roku, która w żaden sposób nie odpowiadała nowym warunkom ekonomiczno-społecznym. Nowe ustawodawstwo nie pozwalało na wykorzystywanie sportu jako narzędzia propagandy, czy też – mówiąc językiem bardziej współczesnym i mniej nacechowanym skojarzeniami z minionym ustrojem – jako narzędzia *soft power* (Nygård i Gates 2013) państwa polskiego. Nie powstała żadna strategiczna koncepcja odnośnie do tego, jak sportem zarządzać, jak go finansować, jak podchodzić do kwestii infrastruktury sportowej, której w tym czasie zupełnie nie rozwijano, a często wręcz poddawano dekapitalizacji. Większość ówczesnych działań można nazwać reaktywnymi, a nie strategicznymi, skierowanymi na przyszłość.

Z badań dotyczących deindustrializacji kraju w dobie transformacji można dowiedzieć się, że w polityce wobec przedsiębiorstw państwowych kierowano się wyłącznie czynnikami ekonomicznymi (rentownością, wypracowanym zyskiem), pomijano zaś inne aspekty ich istnienia (Karpiński i in. 2015, Leyk i Wawrzyniak 2020). Podobne podejście zastosowano wobec klubów sportowych lub szerzej – całego obszaru sportu. Przyjęto tu założenie, że przetrwać mają te kluby (czy też sekcje w klubach), które z jednej strony zdobędą finansowanie na własną działalność, a z drugiej strony będą prowadziły dyscypliny sportowe cieszące się popularnością w społeczeństwie. Jednocześnie nikt nie określił, jak tę popularność należy definiować: czy popularne są dyscypliny, które przyciągają największą liczbę kibiców, czy też te uprawiane przez największą liczbę zawodników i zawodniczek?

Pozostałe funkcje sportu i krzewienia kultury fizycznej całkowicie zbagatelizowano (o czym świadczy całkowita zapaść Ludowych Zespołów Sportowych, aż po likwidację ponad 90 procent z nich, zob. Burdyka 2019).

W tym braku polityki wobec organizacji sportowych widać zjawisko analogiczne do tego, co możemy obserwować w odniesieniu do decyzji o likwidacji przemysłu. Nikt z decydentów nie wziął pod uwagę powstającego bezrobocia, rozwarstwienia społecznego oraz jego konsekwencji. Koszty, nie tylko finansowe (zasiłki, dopłaty do składek zdrowotnych), lecz także społeczne miały samoistnie zniknąć, w chwili gdy wolny rynek zacznie w pełni funkcjonować. Tak jak nie istniało postępowanie naprawcze w procesach likwidacji zakładów przemysłowych, tak też nie wprowadzono żadnego planu naprawczego w obszarze sportu. Należy uznać, że neoliberalizm jako idea organizująca „porządek ekonomiczny, społeczny i kulturowy” w polskich realiach „stał się dyskursem hegemonicznym, reprodukowanym bezustannie na różnych poziomach życia publicznego” (Buchowski 2017: 25, także zob. Karpiński i in. 2015, Marody i in. 2019, Leyk i Wawrzyniak 2020). Co więcej, polska wersja neoliberalizmu cechowała się rezygnacją państwa z prowadzenia aktywnej polityki w wielu obszarach gospodarki i życia społecznego. Zamiast regulacji mogącym ułatwić funkcjonowanie podmiotom prywatnym czy całym branżom, w wielu sektorach realizowano politykę, którą da się podsumować znanym bon motem ministra Tadeusza Syryjczyka<sup>7</sup>: „najlepszą polityką przemysłową jest brak takiej polityki” (Karpiński i in. 2013: 10). Takie prowadzenie polityki gospodarczej spowodowało, że cały proces prywatyzacji toczył się bez jakiegokolwiek planu i strategii, co przekładało się również na inne obszary życia społecznego.

W obszarze sportu objawiało się to brakiem jakiegokolwiek polityki publicznej czy polityki ochronnej państwa, wycofaniem się z tych zobowiązań, które w poprzedniej epoce brało na siebie państwo socjalistyczne, ale również z zobowiązań, które realizują różne państwa kapitalistyczne, gdzie polityka sportu (*sport governance* i *sport policy*) pozostaje elementem agendy politycznej realizowanej na poziomie państwa narodowego i samorządów (Woźniak 2017a, 2017c). Neoliberalna idea działała synergicznie z antykomunistycznym programem zerwania ciągłości i odejścia od peerelowskiego myślenia o sporcie (i innych obszarach życia społecznego). Przejawiała się w procesach deinstytucjonalizacji organizacji, zrywania relacji między państwem a organizacjami sportowymi,

---

<sup>7</sup> Tadeusz Syryjczyk – minister przemysłu w rządzie Tadeusza Mazowieckiego (12.09.1989–12.01.1991).

odpływu ludzi z obszaru sportu, rozluźniania więzi międzyludzkich i społecznych. Burzyła istniejący porządek, nie oferując w zamian żadnej alternatywy.

## **2.5. Wojskowe Kluby Sportowe w czasie transformacji**

Osobną i wartą pogłębienia kwestią jest problematyka związana z wojskowymi klubami sportowymi. Kluby te, funkcjonujące pod patronatem Ministerstwa Obrony Narodowej, działały nie tylko w okresie PRL-u, lecz także wcześniej, w czasach II Rzeczypospolitej Polskiej. W tamtym okresie z wojskowych klubów sportowych wywodziło się 35 olimpijczyków (Wnuk 2016). Po II wojnie światowej oraz w okresie postkomunizmu Wojskowe Kluby Sportowe (WKS) zrzeszały znaczącą liczbę zawodników. W 1991 roku istniało 21 takich klubów i prowadziły one 31 sekcji sportowych. Wśród nich 14 klubów odpowiadało za sport wyczynowy, 6 związanych było z uczelniami wojskowymi, działał też jeden klub jednosekcyjny, mianowicie Yacht Klub Kotwica (Akta Archiwum Akt Nowych). Niektóre kluby, jak na przykład CWKS Resovia Rzeszów, miały charakter cywilno-wojskowy. Do największych, a zarazem najważniejszych należały: Centralny Wojskowy Klub Sportowy Legia Warszawa, WKS Śląsk Wrocław, WKS Zawisza Bydgoszcz. Na Pomorzu Gdańskim wciąż istnieje jeden klub wojskowy – Flota Gdynia.

Transformacja nie oszczędziła bynajmniej wojskowych klubów sportowych. Ich wielosekcyjna struktura oraz związki z wojskiem, które im patronowało i zapewniało finansowanie, nie uchroniły ich przed przemianami w nowej epoce. Sytuacja klubów stopniowo się pogarszała, o czym wspominał na spotkaniu z Urzędem Kultury Fizycznej i Turystyki przedstawiciel MON (Akta Archiwum Akt Nowych). W protokole z tego spotkania możemy przeczytać o coraz słabszej kondycji finansowej klubów, nieuregulowanych statusach klubowych oraz kwestiach związanych z własnością nieruchomości. Proponowano utrzymanie klubów w strukturach wojskowych oraz znalezienie finansowania dla nich poza strukturami MON. Wojskowe kluby miały formę stowarzyszeń kultury fizycznej. W pierwszym okresie transformacji ich finansowanie przez MON wyglądało następująco: 1) w pełni finansowano tak zwane sekcje użyteczno-wojskowe – na przykład strzelectwo sportowe, jeździectwo; 2) w wypadku pozostałych dyscyplin sportowych ministerstwo obrony zapewniało tylko 5 procent potrzebnych środków. Niejasna była sytuacja infrastruktury sportowej tych klubów. Generalnie rzecz biorąc, nieruchomości, na których znajdowały się obiekty 21 klubów wojskowych, należały do Skarbu Państwa, ale zarządzały nimi kluby. Dzięki



temu mogły wynajmować przestrzeń tych obiektów innym podmiotom gospodarczym i w ten sposób pozyskiwać środki na działalność sportową.

Etaty żołnierskie w klubach wojskowych przetrwały tylko w ograniczonej liczbie. MON utrzymywał etaty dla zawodników czy zawodniczek WKS-ów, tylko jeśli ci byli jednocześnie zawodowymi żołnierzami. Sytuacja finansowa wojska oraz jego reorganizacja przyczyniła się do likwidacji tak zwanych „pustych etatów” dla sportowców, które istniały w czasach Polski Ludowej.

Wojskowe kluby sportowe zmieniały swoją podmiotowość i otwierały się na cywilów. Takie zmiany widać na przykład w WKS Zawiszy Bydgoszcz, która przyjęła nowy statut i nazwę, stając się Cywilno-Wojskowym Klubem Sportowym Zawisza Bydgoszcz. Inne działania mające na celu zmianę struktury wojskowych organizacji sportowych polegały na podziale klubu na odpowiednie sekcje i wyłączenie niektórych z nich poza struktury wojskowe. W wypadku CWKS Legii Warszawa taki podział doprowadził do likwidacji niektórych sekcji albo ich odcięcia od struktur wojskowych – dotyczyło to na przykład sekcji piłki nożnej. Obecnie sekcje klubu działają samodzielnie, ale tworzą wspólne stowarzyszenie pod nazwą CWKS Legia Warszawa, będące kontynuacją tradycji CWKS Legii Warszawa (pozostającej w stanie upadłości) (Weber 2008).

W 1995 roku w celu utrzymania i usprawnienie kooperacji wojskowych klubów sportowych z niektórymi polskimi związkami sportowymi powołano Wojskową Federację Sportu. Miała ona na celu tworzenie:

„dogodnych warunków dla krzewienia kultury fizycznej wśród żołnierzy w służbie czynnej, żołnierzy w rezerwie, pracowników wojska oraz ich rodzin, podejmowanie różnorodnych działań na rzecz rozwoju sportów użytecznych w wojsku oraz dyscyplin olimpijskich, uzyskiwanie środków materialnych niezbędnych dla rozwoju kultury fizycznej oraz sportów użytecznych w wojsku, a także realizowanie zadań publicznych w zakresie kultury fizycznej i sportu” ([www.wojskowa-federacja-sportu.pl](http://www.wojskowa-federacja-sportu.pl), dostęp: 20.03.2020).

Federacja ta realizuje swoje zadania we współpracy z Ministerstwem Obrony Narodowej oraz Ministerstwem Sportu i Turystyki.

Z kolei w okresie potransformacyjnym, dokładnie w 2008 roku, powstały Wojskowe Centra Szkolenia Sportowego. Zawodniczki i zawodnicy zrzeszeni w wojskowych i cywilno-wojskowych klubach sportowych – jeśli zdecydują się na wstąpienie do armii zawodowej – otrzymują w nich etaty wojskowe. Warto zauważyć, że mimo trudności organizacyjnych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku reorganizacja sportu wojskowego (a także to, że Ministerstwo Obrony Narodowej nie uchyliło się od odpowiedzialności za los klubów wojskowych) pozwoliła takim klubom przetrwać. Obecnie zawodniczki i zawodnicy WKS-ów z

sukcesami rywalizują zarówno w Światowych Wojskowych Igrzyskach Sportowych, jak i w zwykłych igrzyskach olimpijskich czy mistrzostwach świata lub Europy. Światowe Wojskowe Igrzyska Sportowe, organizowane przez Conseil International du Sport Militaire (CISM), to najważniejsza impreza dla sportowców zrzeszonych w wojskowych klubach sportowych. Do tej pory odbyło się już siedem edycji w czteroletnim cyklu (pierwsza: Rzym 1995, a ostatnia – Wuhan (Chiny) 2019). Od 2010 roku odbywają się również Zimowe Światowe Wojskowe Igrzyska Sportowe. Polscy zawodnicy i zawodniczki zdobyli na obydwu imprezach łącznie 197 medali (194 na igrzyskach letnich i 3 na zimowych).

## **2.6. Gwardyjskie Kluby Sportowe w czasie transformacji**

Zgoła odmiennie przedstawia się sytuacja gwardyjskich klubów sportowych, które należały do pionu Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. Jeszcze w 1991 roku istniało 21 takich klubów. Obecnie w strukturach policji działają nowo powstałe stowarzyszenia usytuowane przy niektórych komendach w formie policyjnego klubu sportowego. Jednakże żadne z tych stowarzyszeń nie kontynuuje wprost tradycji klubów Gwardii. W czasie transformacji gwardyjskie kluby sportowe przybrały stopniowo nowy kształt organizacyjny. Zmiany w organizacjach wiązały się z zerwaniem strukturalnej i finansowej relacji z MSW, co skutkowało utratą etatów w policji czy innych instytucjach powiązanych z resortem. Zrezygnowano także z nazwy „Gwardyjski Klub Sportowy”. Najczęściej w nowej nomenklaturze nawiązywano do miasta – na przykład „gwardyjski” zmieniono na „gdański” albo „poznański”, lub po prostu porzucano to określenie, pozostawiając nazwę główną, przykładowo: Klub Sportowy Gwardia Koszalin. Milicyjne kluby sportowe najczęściej używały nazwy „Gwardia”, choć były także inne, na przykład: Wisła, Wybrzeże, Polonia. Miały strukturę wielosekcyjną, co w późniejszym okresie stało się przyczyną podziału tych klubów na jednostki monosekcyjne, odwołujące się do nazwy i tradycji poprzedniego klubu. Przykładowo, gdańskie Wybrzeże w okresie transformacji utrzymywało trzy sekcje: żużlową, piłki ręcznej i judo. W przypadku gdańskiego milicyjnego klubu pozostałe sekcje zlikwidowano. W innych eksmilicyjnych klubach sekcje wydzielano z organizacji, tak że stały się osobnymi jednosekcyjnymi klubami, albo też poddano je likwidacji.

W pierwszej fazie transformacji infrastruktura sportowa tychże klubów należała jeszcze do Skarbu Państwa. W kolejnych latach wiele z klubowych nieruchomości przejęły gminy. Kluby sportowe rzadko mogły zostać właścicielami

nieruchomości, ale mogły funkcjonować jako użytkownicy wieczności gruntów, co miało różny wpływ na ich działalność. Jednak głównymi czynnikami upadku pomilicyjnych klubów sportowych oraz ich wyjścia z pionu MSW był brak finansowania ze strony resortu, reorganizacja polskiej policji, a także niechęć do pozostawienia sportu w jej strukturach. W procesie zmian nie rozważano na przykład skorzystania z wariantu niemieckiego, w którym etatowi policjanci są oddelegowywani do klubów sportowych oraz reprezentacji kraju, mając przy tym zapewnione wynagrodzenie oraz etat po zakończeniu kariery sportowej. Obecnie policyjne kluby sportowe powstają wyłącznie jako przejaw oddolnej inicjatywy samych policjantów i uczestniczą w sporcie amatorskim.

Gwardyjskie kluby sportowe podjęły się szerokiej reorganizacji i wiele z nich wciąż prowadzi działalność sportową. Aktorzy społeczni, którzy obecnie tworzą te kluby, odwołują się raczej do historycznych korzeni nazwy, herbu i barw, aniżeli do samej tradycji usytuowania klubu w strukturach resortu spraw wewnętrznych. Wynika to z niechlubnych relacji Gwardii z milicją obywatelską, w szczególności zaś z pamięci o łączeniu gwardyjskich klubów sportowych ze Zmotoryzowanymi Obwodami Milicji Obywatelskiej (ZOMO) i Służbą Bezpieczeństwa oraz rolą, jaką te formacje odegrały w czasach Polski Ludowej.

## **2.7. Pozostałe organizacje sportowe w czasie transformacji**

W Polsce Ludowej funkcjonowały także inne organizacje sportowe. Były to:

- 1) Akademickie Związki Sportowe (AZS), odpowiadające za sport akademicki;
- 2) Ludowe Zrzeszenia Sportowe (LZS), odpowiadające za sport wiejski;
- 3) Towarzystwa Krzewienia Kultury Fizycznej (TKKF), odpowiadające za sport masowy;
- 4) Szkolne Związki Sportowe (SZS), odpowiadające za sport szkolny;
- 5) Polskie Związki Sportowe (PZS), odpowiadające za daną dyscyplinę sportową i przygotowanie kadr narodowych.

Fasadową organizacją był Polski Komitet Olimpijski (PKOI), którego funkcja sprowadzała się *de facto* do kontaktów z Międzynarodowym Komitetem Olimpijskim (MKOI) w kwestii uczestnictwa w ruchu olimpijskim i igrzyskach olimpijskich (Pasko 2012). Warto zauważyć, że PKOI w obecnym systemie sportu również odpowiada wyłącznie za kontakty z MKOI oraz logistykę wyjazdu olimpijczyków na igrzyska. Nie posiada zaś kompetencji w kwestiach organizacji sportu. Transformacja społeczna nie zmieniła więc roli PKOI w postkomunistycznej

Polsce. Nadal to państwo polskie – poprzez ministra odpowiedzialnego za kulturę fizyczną i sport oraz polskie związki sportowe – ma decydujący głos w sprawie form organizacji sportu.

O Ludowych Zrzeszeniach Sportowych, ich losach w postkomunistycznej Polsce, a także stanie obecnym pisał Konrad Burdyka (2019). W wypadku wiejskich klubów sportowych zaobserwować można raczej masową deinstytucjonalizację aniżeli reinstytucjonalizację. Jak zresztą zauważył Burdyka, zmiany w polityce agrarnej oraz kształt sektora rolnego wpłynęły na strukturę społeczną polskiej wsi; spowodowały tak zwaną dezagraryzację, co przyczyniło się z kolei do pojawienia się na wsi nowych grup interesu oraz nowych grup społecznych, w tym bezrobotnych rolników (pracujących wcześniej w Państwowych Gospodarstwach Rolnych). Przeobrażenie wsi utrudniało holistyczne postrzeganie i rozumienie jej mieszkańców oraz wiejskiego stylu życia, pozostawiając tylko czynnik przestrzenny jako rozróżnienie pomiędzy wsią a miastem.

Wskazana zmiana społeczna wpływała bezpośrednio na formy spędzania wolnego czasu, udział w sporcie, a przez to i działalność LZS-ów. Odpływ ludzi z tego typu organizacji sportowych oraz brak polityki państwa wobec tych zrzeszeń stanowił główną przyczyną ich deinstytucjonalizacji. Konrad Burdyka zwracał uwagę na to, że aby przetrwać:

„w krótkim czasie działacze LZS zmuszeni zostali do przyswojenia nowych reguł instytucjonalnych (typowych dla ładu kapitalistycznego) oraz gromadzenia zasobów, a więc *de facto* niwelacji deficytów czyniących zeń nieznaczącego (niskoklasyfikowanego w lokalnych układach) aktora »gier transformacyjnych«. Oddolnie – w terenie – organizacje sportowe próbowały wziąć sprawy w swoje ręce, często naśladowując skuteczne strategie podpatrzone u innych przedstawicieli lokalnego środowiska. [...] upadały drużyny bierne, zorientowane zachowawczo (najsłabsze finansowo i organizacyjnie). [...] szanse na przetrwanie miały najbardziej zaradne, czyli te, które zdecydowały się na profesjonalizację swych działań, nieodzowną w efektywnym wykorzystywaniu nowych źródeł finansowania sportu” (Burdyka 2019: 149).

Warto odnotować, że po 1995 roku w ramach LZS-ów działało zaledwie 1009 klubów, podczas gdy w 1990 było ich jeszcze 12 047 (Krawczyk 1997, Rocznik Statystyczny GUS 1996). Deinstytucjonalizacja dotknęła zatem ponad 90 procent klubów wiejskich, a ich odbudowa (choć nie do pierwotnych rozmiarów) trwała ponad dekadę. W 2006 roku liczba działających klubów wynosiła 4225 (Burdyka 2019). Bez wątplenia, skala deinstytucjonalizacji LZS-ów w okresie transformacji systemowej była największa spośród wszystkich organizacji sportowych.

Nieco inaczej sytuacja wyglądała w wypadku sportu akademickiego, który dzięki powiązaniom z uczelniami wyższymi przetrwał czasy transformacji.

Akademickie kluby sportowe zrzeszone w Akademickim Związku Sportowym dostosowały się do nowej rzeczywistości. Dysponując wsparciem finansowym ze strony uczelni i otrzymując – w ostatnim okresie transformacji – dotacje z jednostek samorządu terytorialnego, stały się silnymi ośrodkami sportu w Polsce, zarówno wśród młodzieży, studentów, jak i w polu sportu wyczynowego.

Odmienny los spotkał Towarzystwa Krzewienia Kultury Fizycznej oraz Szkolny Związek Sportowy, które w pierwszym okresie transformacji mocno zmarginalizowano, a ich funkcjonowanie zostało ograniczone. TKKF i ich ogniska w ponad połowie przypadków zaprzestały działalności. Powodem był tutaj brak polityki państwa wobec sportu masowego i rekreacji, a także tendencja do przerzucania przez gminy zadań z zakresu rekreacji na Ośrodki Sportu i Rekreacji (OSiR).

Z kolei problemem Szkolnego Związku Sportowego była malejąca liczba Szkolnych Klubów Sportowych (SKS) oraz brak finansowania tego typu organizacji z dotacji oświatowych. Ożywienie sportu szkolnego nastąpiło w 1996 roku, dzięki stworzeniu przez ustawodawcę możliwości powoływania Uczniowskich Klubów Sportowych (UKS). Inicjatorem wprowadzenia do systemu sportu UKS-ów był Stefan Paszczyk, ówczesny prezes Polskiego Komitetu Olimpijskiego. UKS-y nie są tożsame ze Szkolnymi Klubami Sportowymi, a ich formę dookreśla ustawa o sporcie. Powstanie UKS-ów przyczyniło się w czasie transformacji do wzrostu liczby organizacji sportowych.

Kolejną grupą organizacji były ogólnopolskie związki sportowe. Polski Związek Sportowy (PZS) to instytucja, „która w polskim systemie prawnym odpowiada za zarządzanie i organizację w obszarze konkretnej dyscypliny sportu” (Mańkowski 2018b: 28). Cele działalności PZS-ów są takie same jak w czasach Polski Ludowej, w latach transformacji związki sportowe dokonały jedynie autonomizacji. Obecnie dysponują szeroką autonomią, wskutek czego minister odpowiadający za kulturę fizyczną i sport może wyłącznie kontrolować dany związek tylko pod względem zgodności jego statutu z polskim prawem oraz zasadami dyscypliny finansowej (jeśli dany związek otrzymuje finansowanie z budżetu państwa). Finansowanie związków sportowych przez ministerstwo dotyczy zadań związanych z prowadzeniem kadr narodowych. Polskie związki sportowe odpowiadają za kadry narodowe, ich przygotowanie oraz udział w imprezach rangi międzynarodowej. PZS-y zajmują się także organizacją systemu rozgrywek. Mogą w tym celu powoływać spółki prawa handlowego, tworząc tak zwaną ligę zawodową.

W okresie transformacji polskie związki sportowe nie ucierpiały tak bardzo jak inne organizacje sportowe. Uratowało je właśnie to, że były odpowiedzialne za kadry narodowe, a żadne inne organizacje nie mogły ich w tym zakresie zastąpić. Ponadto:

„Polskie Związki Sportowe w nowym kontekście społeczno-gospodarczym przede wszystkim szukały rutynowych działań, aby przetrwać. W pierwszej kolejności, zarządzający związkami stosowali znane sobie praktyki, szukając pomocy w strukturach państwa. Szczególnie dotyczy to wszelkich form pozyskiwania środków finansowych na prowadzenie swojej działalności, poszukiwanie sponsorów dla związków sportowych pojawiło się stosunkowo późno. Aktorzy nowego kapitalizmu częściej byli zainteresowani sponsorowaniem klubów sportowych niż związków. Powodem takiego stanu rzeczy wydaje się problem z rozpoznaniem związku sportowego jako możliwego nośnika treści marketingowych. Proces komercjalizacji tych organizacji dokonał się dopiero w XXI w.” (Mańkowski 2018b: 32)

W rezultacie PZS-y, podobnie jak AZS-y, przeszły przez okres transformacji najłagodniej, głównie ze względu na to, że państwo wciąż je dotowało; może nie były to duże środki, ale z pewnością wystarczające, by realizować cele statutowe. Co więcej, związków sportowych nie obciążały żadne koszty wynikające z konieczności utrzymywania infrastruktury sportowej. Kadry narodowe trenowały i przygotowywały się w centralnych ośrodkach sportu, za które odpowiadało ministerstwo zajmujące się kulturą fizyczną i sportem.

## **2.8. Podsumowanie**

Wskazane zjawiska, problemy, konteksty to, jak się zdaje, główne osie, wokół których dokonywała się zmiana społeczna w obszarze sportu w czasie transformacji. Instytucjonalne pole sportu przeobrażało się i było zależne od środowiska zewnętrznego. Dlatego też istotne znaczenie dla badania i analizy społecznej klubów sportowych w czasie transformacji ma powiązanie sportu z innymi sektorami (resortami) działalności państwa. W rozdziale odniosłem się do procesów zachodzących w przemyśle (pkt. 2.3) i klubach związanych z tym sektorem (w dalszej części pracy opisuję to zagadnienie szczegółowo w studium przypadku Stocznio-wca Gdańsk), następnie w wojsku i policji. Procesy te wpływały na organizację sportu – zarówno w wymiarze jego reorganizacji, jak i deinstytucjonalizacji.

## **Rozdział IV**

# **RAMA TEORETYCZNA, KONCEPCJA I ZAŁOŻENIA METODOLOGICZNE PROJEKTU BADAWCZEGO**

### **1. Koncepcja projektu badawczego**

Poniższa koncepcja projektu badawczego zrodziła się z dwóch inspiracji. Pierwszą z nich było zaobserwowanie luki badawczej w obszarze badań nad organizacjami sportowymi na gruncie socjologii polskiej, w szczególności zaś badań dotyczących klubów sportowych w okresie transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 roku. Drugą inspiracją stanowił zaobserwowany spadek liczby organizacji sportowych po 1989 roku w Polsce. Dane Głównego Urzędu Statystycznego na temat liczby organizacji sportowych oraz osób działających w sporcie (w tym zawodników, zawodniczek, trenerek i trenerów, instruktorów i instruktorek, działaczek i działaczy sportowych) wskazują, że spośród istniejących w 1988 roku ponad 33 tysięcy organizacji sportowych sześć lat później pozostało zaledwie nieco ponad 11 tysięcy (Krawczyk 1997, Rocznik Statystyczny 1996). Fakt ten skłaniał do postawienia tezy, że w tym okresie nastąpiła znacząca zmiana społecznych funkcji sportu w Polsce. Prowokuje to także do stawiania pytań o to, co wydarzyło się w polu sportu, że liczba działających organizacji sportowych uległa tak wielkiej zmianie. Jakie czynniki wpływały na losy klubów sportowych? Dlaczego niektóre kluby przetrwały i prowadzą działalność sportową do dzisiaj, a inne pozostają już tylko na kartach historii polskiego sportu?

W związku z powyższymi pytaniami zaplanowałem projekt badawczy mający wskazać społeczne czynniki upadku lub trwania klubów sportowych w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Projekt ten to pierwsze tego typu badanie socjologiczne w naszym kraju. Wpisywał się on w nurt dotychczas w polskiej socjologii nieobecny, a mianowicie w socjologię organizacji klubu sportowego. Dodatkowo ważny był czasowy kontekst ujęcia działalności klubu sportowego, czyli okres transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 roku, ponieważ wiązał się bezpośrednio z zastosowaniem określonego podejścia badawczego. Podejście, które wybrałem, to wielokrotne studium przypadku o charakterze eksploracyjnym – ten wybór uzasadniam w dalszej części rozdziału. Ponadto, chcąc urealnić swój projekt badawczy w zakresie środków koniecznych do jego realizacji, usytuowałem

go w przestrzeni lokalnej: wybrałem trzy kluby sportowe z Gdańska jako studia przypadku dla analizy i opisu problemu badawczego. Skoncentrowanie się na studium przypadku jednego miasta miało na celu zapewnienie porównywalnych warunków w analizie wybranych przeze mnie klubów sportowych. Takie usytuowanie pozwala bowiem przeprowadzić – wedle zaproponowanej przeze mnie koncepcji badawczej – badania innych klubów sportowych, odmiennych pod względem warunków w okresie (przed)transformacyjnym. W projekcie badawczym czas trwania transformacji określiłem na lata 1989–2004. Takie zdefiniowanie okresu przemian ustrojowych wraz z ich periodyzacją uzasadniłem w rozdziale trzecim.

### **1.2. Cele naukowe projektu badawczego**

Pierwszym i głównym celem naukowym mojego projektu badawczego było poznanie losów klubów sportowych w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Eksploracja tego zagadnienia wydała mi się kluczowa, ponieważ dotychczas w polskiej socjologii nie istniały żadne badania w tym obszarze. Działalność klubów sportowych, ich losy, a przede wszystkim działania aktorów społecznych tworzących organizację sportową w czasach potransformacyjnych wciąż są w pewnym sensie *terra incognita*.

Drugim celem było poznanie wzorów działania oraz strategii aktorów społecznych, które wpływały na działalność klubu sportowego wraz z całym kontekstem społecznym, w jakim te działania podejmowano.

Trzecim celem, który chciałem zrealizować w rozprawie, było wskazanie i rozróżnienie czynników społecznych wpływających na losy klubów w transformacji. Analiza zróżnicowanych czynników miała umożliwić pogłębienie zrozumienia tego, co działo się wokół organizacji sportowej i jakie były jej losy.

### **1.3. Główne pytania badawcze**

Wychodząc od powyższych celów badawczych, skonstruowałem dwa główne pytania badawcze, które stanowią oś mojego projektu:

- Jakie czynniki społeczne powodowały trwanie (reinstytucjonalizację) klubu sportowego w czasie transformacji systemowej?
- Jakie czynniki społeczne powodowały upadek (deinstytucjonalizację) klubu sportowego w czasie transformacji systemowej?



- Następnie określiłem pytania, które doprecyzowały dwa główne pytania badawcze. Brzmiały one następująco:
- Jakie zmiany zachodziły w klubach sportowych w czasie transformacji ustrojowej w Polsce?
- Jak przebiegał proces zmian w klubach sportowych?
- Jaka była rola aktorów społecznych w procesach zmian w klubach sportowych?
- Jak zmieniła się struktura klubu sportowego?
- Jakie czynniki społeczne powodowały procesy zmian lub na nie wpływały?
- Jakie czynniki ekonomiczne powodowały procesy zmian lub na nie wpływały?
- Jakie czynniki polityczne powodowały procesy zmian lub na nie wpływały?
- Jakie czynniki funkcjonalne powodowały procesy zmian lub na nie wpływały?
- Jakie inne czynniki powodowały procesy zmian lub na nie wpływały?
- Jaką rolę odgrywali aktorzy społeczni w procesach zmian w klubach sportowych?
- Jakie zmiany w obrębie stosowanych praktyk organizacyjnych zachodziły w klubie sportowym?
- Jacy aktorzy społeczni odgrywali znaczącą rolę w reinstytucjonalizacji lub deinstytucjonalizacji klubów sportowych?
- Jaką rolę odgrywał kapitał społeczny osób zarządzających klubem w procesach reinstytucjonalizacji lub de-instytucjonalizacji klubu sportowego?
- Jaki wpływ na wyżej wymienione procesy miały sieci powiązań (politycznych, ekonomicznych) aktorów społecznych związanych z klubami?
- Jaką rolę odgrywali „nowi aktorzy polskiego kapitalizmu” w procesach upadku lub reinstytucjonalizacji klubów sportowych?
- Jak wyglądał proces de-instytucjonalizacji klubów sportowych?
- Jak wyglądał proces reinstytucjonalizacji klubów sportowych?
- Jakie kluby sportowe były narażone na proces de-instytucjonalizacji (rozpad, zaprzestanie działalności)?
- Jakie czynniki, uwarunkowania (społeczne, polityczne, materialne) powodowały, że kluby sportowe były bardziej narażone na upadek?
- Jaką rolę odegrała administracja centralna państwa i/lub samorząd lokalny w procesach zmian zachodzących w klubie?

Powyższe pytania były dla mnie swoistym drogowskazem w prowadzeniu badań. Na podstawie tej listy powstał również scenariusz dla indywidualnych wywiadów pogłębionych o charakterze swobodnym, ukierunkowanym, które charakteryzuję szerzej w dalszej części rozdziału.

## 2. Rama teoretyczna projektu badawczego

Mając na uwadze, że:

„istnieje wiele perspektyw i teorii pasujących do teorii organizacji, takich jak teoria sieci, teoria instytucjonalna, ekologia populacji, teoria struktury, teoria przygodności i perspektywy krytyczne” (Parent i in. 2007: 2),

musiałem podjąć się wyboru takiej perspektywy teoretycznej, która okazałaby się pomocna w poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytania oraz umożliwiłaby zrozumienie zmian instytucjonalnych zachodzących w klubie sportowym w dobie transformacji. Wybierając ramę teoretyczną, kierowałem się też związkiem teorii z postawionymi przeze mnie pytaniami badawczymi, jak również takim ujęciem organizacji, które nie tylko kładzie nacisk na działanie aktorów społecznych, lecz także uwzględnia pozostałe zasoby organizacyjne.

Od lat siedemdziesiątych XX wieku w ramach nowego instytucjonalizmu (teorii instytucjonalnych) tworzone koncepcje dotyczące działań, zachowań i praktyk organizacyjnych, a także zmian instytucjonalnych czy powstawania organizacji lub instytucji (Rowan i Meyer 1977, Zucker 1977, DiMaggio i Powell 1983, North 1991, Oliver 1991, 1992, Greenwood i in. 2002, March i Olsen 2005, Greenwood i in. 2008, Fligstein i McAdam 2011, 2012, Parent i in. 2007, Krücken i in. 2017). W większości przypadków twórcy tego nurtu odnosili się do porządku społecznego usytuowanego na średnim poziomie (*meso-level* – na poziomie struktur pośrednich). Na tym poziomie aktorzy społeczni (indywidualni i zbiorowi) wchodzi z sobą w interakcje w obrębie pola, w którym dzielają wspólne wartości, reguły i wzory (na mocy wypracowanego porozumienia) oraz w którym zostają określone pozycje dotyczące relacji z władzą i władzy z pozostałymi członkami pola (Fligstein i McAdam 2011, 2012, Fligstein 2009). Uznałem, że podobnie jest w przypadku klubów sportowych. Jak wskazywałem w rozdziale drugim, proponując własną definicję, klub sportowy to organizacja stworzona przez aktorów społecznych i posiadająca konglomerat zasobów ludzkich, rzeczowych (materialnych) oraz niematerialnych (różnego typu prawa). Klub sportowy zostaje powołany do prowadzenia

działalności sportowej, która dla osiągnięcia i realizacji celów z tym związanych dysponuje wykształconymi, ustrukturyzowanymi praktykami instytucjonalnymi oraz normami i wartościami, które członkowie organizacji podzielają. W mojej dysertacji klub sportowy traktuję także jako strategiczne pole działania (Fligstein i McAdam 2011, 2012) – dla pełniejszego zrozumienia działań wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Działalność organizacji sportowych została umiejscowiona na średnim poziomie porządku społecznego (na poziomie struktur pośrednich).

Konsekwencją takiego podejścia było zwrócenie się ku perspektywom teoretycznym, które po pierwsze odpowiadają poziomowi mezo-, po drugie pomagają rozpatrywać zachodzące w okresie transformacji zmiany instytucjonalne, a po trzecie uwzględniają wpływ aktorów społecznych i środowiska organizacji na procesy zmian. Przyjęcie takich warunków spowodowało zawężenie perspektyw teoretycznych do tych, które odnoszą się do organizacji i zmiany instytucjonalnej czy też instytucji i zmiany społecznej.

Kryteria te spełnia w moim przekonaniu perspektywa instytucjonalna. Jak wskazałem w rozdziale pierwszym, umożliwia ona holistyczne i interdyscyplinarne ujęcie przedmiotu badań. Stanowi pewnego rodzaju ramę czy sposób myślenia o porządku i życiu społecznym (Czarniawska 2008). Ponadto nowy instytucjonalizm wiąże się między innymi z „instytucjonalizmem organizacyjnym” i skupia na nim, co daje możliwość badania każdego rodzaju organizacji. Stawiając pytania dotyczące zachowań i praktyk organizacyjnych, a także pytania o ich konsekwencje (Greenwood i in. 2008), pozwala analizować zmiany w obrębie pól instytucjonalnych, organizacji, praktyk organizacyjnych czy działań aktorów społecznych.

Zaletą tej perspektywy jest możliwość analizowania porządków społecznych funkcjonujących w ramach instytucji, także w toku przemian, na przykład takich jak te, które zachodziły w Polsce w okresie transformacji. Perspektywa instytucjonalna wydaje się odpowiednia do badania zmian przejawiających się między innymi w odrzuceniu jednych reguł i wzorów przez (nagłe) ich zastąpienie lub tworzenie nowych.

Z bogatego repertuaru podejść badawczych, jakie oferuje nowy instytucjonalizm, wybrałem dwie koncepcje, które wydają się najbardziej adekwatne do celów badania, problemu badawczego oraz wykorzystanych danych empirycznych. Nie oznacza to, że zrezygnowałem z odniesień do innych nurtów analitycznych, w sytuacji gdy ich wykorzystanie okazywało się relewantne.

W kontekście niniejszego projektu badawczego korzystałem przede wszystkim z dwóch koncepcji nowego instytucjonalizmu. Pierwsza wiąże się z zaproponowaną przez Neila Fligsteina i Douga McAdama (2012) teorią pól, która łączy neoinstytucjonalizm ze studiami nad ruchami społecznymi (*social movement studies*). Wybór tej perspektywy badawczej wynikał z jej kilku kluczowych elementów. Po pierwsze teoria pól odnosi się do średniego poziomu porządków lokalnych, a za taki uznaję działalność organizacji sportowych. Po drugie koncepcję Fligsteina i McAdama można stosować do działalności stowarzyszeń, a właśnie w takiej formie – w większości przypadków – funkcjonowały i funkcjonują kluby sportowe. Pole instytucjonalne oparte na osi beneficjentów (dzierżących władzę) oraz rywali (dążących do władzy) stanowi dobrą ramę analityczną dla badania tego typu organizacji, w których członkowie wybierają władzę spośród siebie (mogą zatem zawiązywać koalicje, prowadzić negocjacje; por. Mańkowski 2018b). Po trzecie strategiczne pole działania odnosi się do strategii podejmowanych przez kompetentnych aktorów społecznych. Wybrana perspektywa teoretyczna łączy strategię aktorów społecznych z ich kompetencjami, co oddziałuje na przeprowadzanie zmian instytucjonalnych w strategicznym polu działania. W czasie transformacji ustrojowej istotne znaczenie miały zarówno kompetencje aktorów, jak również strategie, które przyjmowali oni, aby radzić sobie z zastaną zmianą ustrojową (Giza-Poleszczuk i in. 2000). Po czwarte teoria pól jest w pewnym stopniu perspektywą otwartą na poszerzanie i uzupełnianie jej za pomocą prowadzonych badań empirycznych.

Z kolei druga koncepcja wykorzystywana przeze mnie w rozprawie, autorstwa Christine Oliver, dotyczy procesów deinstytucjonalizacji (znikania, rozpadu, erozji) organizacji (1992). W przypadku tej koncepcji kluczowe wydają się wskazane przez autorkę czynniki prowadzące do procesu deinstytucjonalizacji organizacji. W okresie transformacji, kiedy zmieniała się cała rzeczywistość społeczna, ekonomiczna i polityczna, wyodrębnienie i wyróżnienie czynników, które wpływały na organizacje sportowe, jest trudne. Korzystając z propozycji analitycznej, mogłem operować na danej macierzy i poszukiwać wśród zebranych danych zastanych i opowiedzianych historii tych czynników, które przyczyniły się albo prowadziły do rozpadu organizacji. Co więcej, koncepcja Oliver była wykorzystywana w badaniu klubu sportowego pod względem procesów deinstytucjonalizacji i reinstytucjonalizacji jego działalności (O'Brien i Slack 1999). Stąd też zasadne wydaje się skorzystanie z tej perspektywy analitycznej w odniesieniu do klubów, które przetrwały transformację (np. częściowo rekonstruując swoją strukturę, aby w zmienionym,

okrojonym zakresie kontynuować działalność sportową). Czynniki wskazane przez Oliver – polityczne, funkcjonalne i społeczne oraz czynniki powodujące bierność i dezorganizację – posłużyły mi jako drogowskaz w analizie losów i działalności klubów sportowych.

Poniżej przedstawiam szerzej te dwie perspektywy teoretyczne, wskazując ich kluczowe elementy dla moich badań empirycznych.

### **2.1. Teoria pól Neila Fligsteina i Douga McAdama**

Teoria pól Fligsteina i McAdama (2012) integruje w sobie dotychczasowe dokonania teoretyczne i badawcze w obrębie socjologii, socjologii ekonomicznej, instytucjonalnych teorii w socjologii i naukach politycznych oraz badań związanych ze studiami nad ruchami społecznymi. Holistyczne podejście tej koncepcji teoretycznej ma na celu jak najlepsze zrozumienie z jednej strony procesów zmiany społecznej, a z drugiej utrzymywania porządku społecznego na poziomie struktur pośrednich działań aktorów społecznych. Łączy się więc bezpośrednio z takimi zagadnieniami jak: porządek społeczny, zmiana społeczna oraz czynniki ją powodujące, a także – działania aktorów społecznych (zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych) w społeczeństwie. Perspektywa ta ma także tę zaletę, że proponuje dość spójną wizję działającego aktora społecznego w polach instytucjonalnych, dostrzegając przy tym, że ludzkie działanie jest zawsze związane z indywidualnymi chęciami i motywami. Fligstein zauważył, że nowe koncepcje neoinstytucjonalne nie zawierają propozycji odwołujących się do „teorii władzy, która powiązana jest z teorią działania” (Fligstein 2009: 281). Zwracał uwagę, że brakuje założenia, które powiązałoby koncepcje instytucjonalne z teorią racjonalnego wyboru, przyznającego, że aktorzy społeczni „mają swoje powody działania, czyli dążą do realizacji pewnej wizji własnych interesów i właśnie po to wchodzi w interakcje z innymi” (tamże: 281). Chcąc wypełnić istniejącą lukę, Fligstein stworzył, wraz z McAdamem, teorię pól.

Neoinstytucjonalizm koncentruje się na próbie zrozumienia lokalnych porządków społecznych, które mogą być różnie definiowane, na przykład jako pole (Bourdieu i Wacquant 2001), pole instytucjonalne (DiMaggio i Powell 1983), gra (North 1991, Scharpf 1997), sektor (Scott i Meyer 1983), sieć (Powell i in. 2005), rynek (Fligstein 1996, 2001). W modelu Fligsteina i McAdama tym obszarom odpowiada termin „strategicznego pola działania” (*strategic action field*, dalej określane skrótem SPD).

Czym jest SPD<sup>1</sup>? Po pierwsze jest to przestrzeń porządku społecznego na średnim poziomie, w której zachodzą interakcje pomiędzy aktorami społecznymi oraz dokonują się ich kolektywne działania. Po drugie strategiczne pole instytucjonalne wraz z innymi polami tworzy całość społeczną, czyli sieć lub system pól. Po trzecie między polami zachodzą różnego rodzaju relacje, uzależniając je od środowiska instytucjonalnego (Fligstein i McAdam 2012, Oliver 1991, 1992, DiMaggio i Powell 1983, Meyer i Rowan 1977). Po czwarte w niektórych sytuacjach SPD można opisać za pomocą matrioski, która zawiera w sobie kolejną figurkę, a ta – kolejną, tworząc w ten sposób strukturę. Innymi słowy, SPD mogą dzielić się na pomniejsze pola. Po piąte strategiczne pola działania mogą mieć charakter trwałych, stabilnych struktur, jak również struktur, które podlegają kryzysom i zmianom instytucjonalnym (Fligstein i McAdam 2011, 2012).

Autorzy koncepcji SPD zwracają uwagę na kwestie związane z: tworzeniem pola, jego trwaniem (reprodukcją) oraz zachodzącą w nim zmianą instytucjonalną. Wszystkie te działania odnoszą się do zachowań aktorów społecznych w obszarze SPD. Wynika to z podejścia, które wprost dotyczy idei społecznego konstruowania rzeczywistości (Berger i Luckmann 1983) oraz sprawczości aktorów społecznych przekładającej się na tworzenie, reprodukcję lub zmianę pola.

Działanie aktorów społecznych wiąże się z pozycjami, które zajmują oni w polu instytucjonalnym. Są to pozycje *incumbents*, czyli beneficjentów (posiadających władzę), oraz *challengers*, czyli rywali (opozycję), dążących do władzy. Na fundamencie tych pozycji rozwija się dynamika pola. Aktorzy społeczni z obu pozycji przyjmują strategie działań – z jednej strony w celu utrzymania władzy (jej reprodukcji), a z drugiej strony w celu przejęcia władzy i narzucenia własnej wizji działalności instytucjonalnej pola. Takie postępowanie aktorów związane jest z założeniami teorii racjonalnego wyboru; zakłada ona mianowicie, że ludzie mają swoje motywy i powody, dla których podejmują takie, a nie inne działania, aby realizować własną wizję swoich interesów lub interesów grupy. W efekcie wchodzi w interakcje z innymi, tworzą koalicje (kolektywy) albo ruchy społeczne (Fligstein 2009, Fligstein i McAdam 2011, 2012).

Według założeń teorii pól między tymi pozycjami dochodzi do „starcia” o zasoby i czerpanie korzyści: na przykład z działalności organizacji (firmy, przedsiębiorstwa) lub z prowadzenia, w przypadku klubu sportowego, strategii dotyczącej osiągnięć, sukcesów czy szkolenia zawodników. Relacja „starcia” tworzy

---

<sup>1</sup> W dalszej części pracy „strategiczne pole działania” określam za pomocą skrótu SPD albo terminów: „strategiczne pole instytucjonalne”, „pole instytucjonalne” lub „pole”.

oś, na której opiera się struktura pola. Stabilność SPD występuje wtedy, gdy główni aktorzy zajmują swoje pozycje w polu i podtrzymują je w długim okresie albo wypracowane zostaje takie porozumienie (*settlement*), które w danym czasie nie jest podważane lub nie może zostać podważone przez opozycję na przykład ze względu na ograniczony dostęp do różnego rodzaju zasobów. Fligstein opisywał taką sytuację w następujący sposób:

„grupy beneficjentki czerpią największe korzyści z pól, grupy rywalizujące zyskują pewną stabilność poprzez sam fakt przetrwania, aczkolwiek na niższym poziomie zasobów” (Fligstein 2009: 278).

W takim przypadku dochodzi do długotrwałego reprodukcji się porządku instytucjonalnego pola. Przedstawiony schemat relacji jest oczywiście uproszczony i stanowi pewną ramę wyjściową, którą można wykorzystać w analizie bardziej zróżnicowanych konfiguracji. W strategicznym polu działania mogą bowiem występować różne inne konfiguracje, na przykład: jeden ośrodek władzy i kilku rywali.

Kluczowe dla koncepcji SPD jest prowadzenie strategii przez aktorów społecznych. Działają oni na podstawie strategii uznawanych przez siebie za najlepsze i dążą do osiągnięcia założonych korzyści. Strategie dotyczące utrzymania władzy w polu polegają na podtrzymywaniu wzorców, reguł i norm o takiej sile, aby nie zachwiały one stabilnością pola. W momencie kiedy przestają być podzielane, rywale zaczynają wykorzystywać swoje strategie do przejęcia władzy i narzucenia własnych norm, reguł i wzorców. Jeśli taka sytuacja się zdarzy, zachodzi zmiana instytucjonalna.

Sama zmiana instytucjonalna może zostać wywołana przez czynniki wewnętrzne i/lub zewnętrzne. Analiza zmiany ukazuje, które czynniki miały wpływ na jej wystąpienie w polu. Możliwość zaistnienia zmiany instytucjonalnej uwidacznia, że SPD są porządkami społecznymi o względnej dynamice, ulegają bowiem zmianom wynikającym z różnych warunków i czynników. Koncepcja Fligsteina i McAdama ma ułatwić poszukiwanie tych działań, strategii i czynników, które albo podtrzymują porządek społeczny w polu, albo doprowadzają do jego destabilizacji, a w konsekwencji – do jego zmiany (Fligstein i McAdam 2012).

Pozostałe charakterystyczne elementy strategicznego pola działania to, po pierwsze, granice pola instytucjonalnego. Granice te wyodrębniają pole od środowiska (zwanego także otoczeniem instytucjonalnym), w którym jest ono zanurzone i w którym wchodzi w różnego typu relacje. Jedne pola są bardziej niezależne, inne współzależne, a niektóre z nich wprost zależą od istnienia innych

pól w otoczeniu instytucjonalnym. Relacje i zależności pomiędzy polami mogą mieć charakter wertykalny i/lub horyzontalny. W trakcie analizy SPD kluczowe staje się określenie jego granic. Istotne jest również znalezienie współzależności wskazujących na zanurzenie i usieciwienie w środowisku (Fligstein i McAdam 2012). Po drugie ważnym komponentem w teorii pól wydaje się *governance unit* (jednostka zarządzająca, agenda zarządcza). *Governance unit* może znajdować się w obrębie pola instytucjonalnego i służyć jako regulator między tymi, którzy sprawują władzę, a opozycją. Agenda ta może także lokować się poza polem instytucjonalnym i z tej pozycji wywierać na nie wpływ. Po trzecie występuje wspomniane wyżej porozumienie (*settlement*) lub porozumienie instytucjonalne (*institutional settlement*). Porozumienie opiera się na regułach ustalonych w obrębie pola oraz szerszych normach kulturowych. Służy ono reprodukcji zajmowanych pozycji w polu, a więc odpowiada za jego stabilność. Kiedy dochodzi do zmiany instytucjonalnej w SPD, w pierwszej kolejności zmiana dotyczy właśnie porozumienia. Zmienione porozumienie może odzwierciedlać zmianę pozycji aktorów społecznych, wprowadzenie nowych reguł i wzorów postępowania czy nowych praktyk organizacyjnych.

W teorii pól odnajdujemy kluczowy zbiór konceptualizacji, które mają na celu „objaśnić to, co w grupach i organizacjach robią aktorzy” (Fligstein 2009: 282). Konceptualizacje te opierają się na unikatowej cesze aktorów społecznych, którą określa termin „kompetencji społecznych” (*social skills*) (Fligstein 2009, Fligstein i McAdam 2012). Założenie dotyczące kompetencji społecznych aktorów odwołuje się do teorii interakcjonizmu symbolicznego (Blumer 2007), w szczególności zaś do założenia o budowaniu wyobrażeń o sobie samym na podstawie interakcji, w jakie się wchodzi z innymi jednostkami. Podczas interakcji,

„aktorzy próbują stworzyć pozytywny obraz siebie, angażując się w tworzenie znaczenia dla siebie i innych. Tożsamości odnoszą się do posiadanych przez aktorów zasobów znaczeń, które określają to, kim oni są i czego chcą w określonych sytuacjach” (Fligstein 2009: 283).

Czym są kompetencje społeczne? Według przywoływanych autorów jest to zdolność do odczytywania ludzi i środowisk, formułowania granic działania społecznego, mobilizowania ludzi do aktywności i działania. Kompetencje społeczne jako zdolności mają charakter indywidualny. Każda jednostka przejawia większe lub mniejsze kompetencje społeczne. W pewnym stopniu założenie to koreluje z weberowską charyzmą (Weber 2002). Jednak różnica polega na tym, że w propozycji Fligsteina i McAdama kompetencje społeczne mogą dotyczyć także



zbiorowych aktorów społecznych. Indywidualni aktorzy o silnych społecznych kompetencjach wchodzą w interakcje, aby stworzyć koalicję – w ten sposób powstaje zbiorowy aktor społeczny (na przykład partia polityczna albo ruch społeczny), którego strategia i działania wpływają na pozostałych aktorów w polu instytucjonalnym (Fligstein 2009, Fligstein i McAdam 2012).

Kompetencje społeczne aktorów okazują się kluczowe dla istnienia strategicznych pól działania. W założeniu to one determinują zachowania jednostek i grup (koalicji jednostek) zarówno podczas: 1) tworzenia, powstawania i stabilizowania się pola; 2) reprodukcji strategicznego pola działania; jak i 3) przekształcania, zmiany instytucjonalnej w obrębie pola. W tym celu kompetentni aktorzy społeczni:

„muszą przekonać innych, że nie są zorientowani na swój wąski interes i że inni sami także zyskają na osiągnięciu negocjowanego rozwiązania” (Fligstein 2009: 285).

Stosują do tego różne techniki negocjacyjne. Istotną cechą kompetentnych aktorów społecznych jest rozumienie sytuacji, w której się znajdują, a także umiejętność adaptacji strategii działania do zajmowanego miejsca w polu, aktualnych ruchów innych grup czy aktorów społecznych w obrębie pola.

## **2.2. Koncepcja deinstytucjonalizacji Christine Oliver**

Koncepcja Christine Oliver dotycząca procesu deinstytucjonalizacji wyrosła z deficytu prac przedstawicieli nurtu nowego instytucjonalizmu, które analizowały ten proces (Oliver 1992, Dacin i Dacin 2008). Organizacje czy instytucje postrzegają się jako trwałe, stabilne i rozwijające się (Zucker 1977, Meyer i Rowan 1977, DiMaggio i Powell 1983, Zucker i Tolbert 1996; Hinings i Tolbert 2007); w rezultacie nacisk badawczy skierowany jest na te zjawiska, które prowadzą do powstania instytucji, przyczyniają się do jej trwania i rozwoju. W instytucjach długiego trwania rozwój jest ujmowany ewolucyjnie (North 1991, Lissowska 2004). Brakuje za to badań nad rozpadem instytucji, schyłkiem czy końcem działalności organizacji. Zdawkowe odniesienia do procesów deinstytucjonalizacji wskazują, że można je postrzegać jako procesy, przez które instytucje słabną i znikają (Scott 2014).

Pomimo słabego zainteresowania tą problematyką pojawiło się kilka prac dotyczących procesów, które prowadzą do erozji instytucji. Omawiają one na przykład: rozwinięcie koncepcji Oliver na przykładzie erozji uniwersyteckiej tradycji rozpalania ognisk „Aggie Bonfire” (Dacin i Dacin 2008); rozpad tradycyjnej kuchni

francuskiej (Roa i in. 2003); porzucenie strategii w rozgłośniach radiowych (Greve 1995); ideologiczne i polityczne starzenie się prezesów czy dyrektorów ze środowisk związanych ze światem finansów (Ocasio i Kim 1999); odejście od stałego zatrudnienia w Japonii (Ahmadjian i Robinson 2001); rezygnację przez firmy z formy konglomeratu w latach osiemdziesiątych XX wieku (Davis i in. 1994). Z kolei na gruncie nauk o zarządzaniu w Polsce istnieje badanie Zofii Pator-Wysockiej (2015) dotyczące deinstytucjonalizacji praktyki organizacyjnej z perspektywy procesualnej. Autorka rozpoznaje proces deinstytucjonalizacji w kontekście umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, w którym dochodzi do rezygnacji z kluczowego obszaru biznesowego i wprowadzenia instytucjonalizacji nowych organizacyjnych schematów działania w zupełnie innym obszarze biznesowym.

W zakresie studiów nad organizacjami sportowymi istnieje badanie społeczne Danny'ego O'Briena i Trevora Slacka poświęcone procesowi deinstytucjonalizacji (O'Brien i Slack 1999). Dotyczy ono zmiany zachodzących w klubie sportowym w dyscyplinie rugby. Proces tych zmian miał charakter złożony i łączył deinstytucjonalizacji etyki sportu amatorskiego z zastąpieniem jej instytucjonalizacją praktyk i działań typowych dla profesjonalizacji organizacji sportowych. Deinstytucjonalizacja norm i wzorców, według których uprzednio funkcjonował klub sportowy, przyczyniła się do wieloaspektowej zmiany w praktykach organizacyjnych, w działalności klubu w polu sportu oraz w zachowaniu członków organizacji (O'Brien i Slack 1999). Przykład ten ukazuje proces rozpadu wzorców i norm, który prowadzi wprost do reinstytucjonalizacji klubu. Po rozpadzie starych wzorców klub adaptuje nowe i funkcjonuje odtąd jako profesjonalna organizacja sportowa. Przystwojenie nowych wzorców pozwala klubowi kontynuować działalność w nowej formie i przejść reinstytucjonalizację. W kontekście teorii pól Fligsteina i McAdama proces ten prowadziłyby do zmiany pozycji aktorów społecznych w polu oraz do zawarcia nowego porozumienia, które mieściłoby nowe wzorce i nowe strategie działania dla organizacji. W przywołanym przypadku nie doszło jednak do rozpadu organizacji, ponieważ w pierwszej kolejności dokonała się deinstytucjonalizacja pierwotnych wzorców i reguł działania, a następnie zastąpiono je nowymi wzorcami i regułami, co przyczyniło się do reinstytucjonalizacji organizacji.

Potencjał, jaki niesie za sobą koncepcja deinstytucjonalizacji, związany jest między innymi z kwestionowaniem w sporym zakresie trwania i stabilności instytucji, ponieważ sugeruje, że w szczególnych okolicznościach zmieniają się praktyki i wartości realizowane w obrębie instytucji, a pod wpływem zmian mogą

one zostać odrzucone, co z kolei prowadzi do rozpadu instytucji (Oliver 1992). Sam proces deinstytucjonalizacji zachodzi na kilku poziomach funkcjonowania organizacji; pozwala to wyróżnić jego trzy typy. Pierwszym jest deinstytucjonalizacja wspólnego porozumienia, drugim deinstytucjonalizacja wartości instytucjonalnych, trzecim deinstytucjonalizacja praktyk (organizacyjnych). Pierwszy typ odnosi się do zaniechania wspólnego porozumienia co do funkcjonowania organizacji. Drugi typ dochodzi do głosu, kiedy członkowie organizacji przestają podzielać wspólne wartości. Trzeci typ to rozpad praktyk, co oznacza, że praktyki tracą swoje pierwotne znaczenie dla aktorów społecznych. Wszystkie wymienione typy są ze sobą powiązane i wpływają na siebie nawzajem (Pator-Wysocka 2015, Scott 2008, Oliver 1992, Zucker 1988).

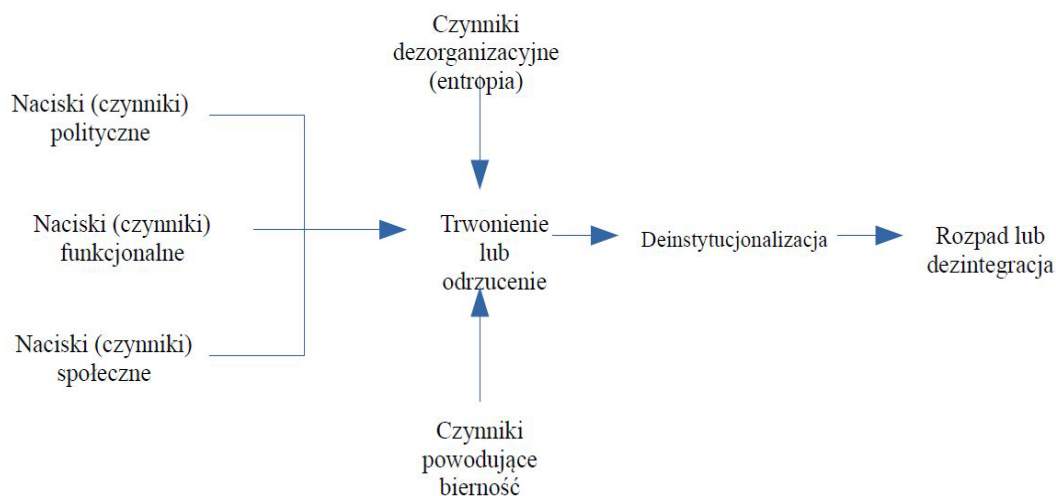
Jak definiowana jest deinstytucjonalizacja? Oliver (1992: 564) rozumie ją jako:

„proces, przez który legitymizacja ustalonej instytucjonalnej praktyki organizacyjnej rozpada się lub nie jest kontynuowana”.

Instytucjonalna praktyka organizacyjna odnosi się do działań aktorów wewnątrz organizacji, a także do ich działań w imieniu organizacji na polu zewnętrznym. Rozpad tej praktyki lub procedur organizacyjnych wynika z kilku czynników. Wywierają one wpływ na organizację (instytucję) przez nacisk na wcześniej uznawane i legitymizowane wzorce, normy lub działania organizacyjne; w rezultacie doprowadzają do ich zmiany lub odrzucenia, co z kolei skutkuje deinstytucjonalizacją całej organizacji lub instytucji.

W trakcie procesów deinstytucjonalizacji porzucone zostają – jak już wspominałem – dotychczasowe praktyki, wzorce, normy, reguły, co przejawia się w zaprzestaniu ich reprodukcji przez członków organizacji. Odrzucone reguły mogą zostać zastąpione przez inne, wówczas dochodzi do reinstytucjonalizacji organizacji, lub bezpośrednio wywołać dezintegrację organizacji i jej rozwiązanie (upadek, rozpad).

W swojej koncepcji deinstytucjonalizacji Christine Oliver skupiła się na poszukiwaniu przyczyn erozji instytucji i organizacji. Wyróżniła trzy główne czynniki, które wywierają presję na organizację i rozpoczynają proces zmian, prowadząc ostatecznie do erozji organizacji (lub do jej trwania w nowej strukturze i formie). Wskazywane przez Oliver czynniki mają charakter: polityczny, funkcjonalny i społeczny. Oprócz nich Oliver wskazuje dwa czynniki poboczne, prowadzące do entropii lub bierności. Poniżej prezentuję schemat, który badaczka stworzyła w celu zwizualizowania swojej koncepcji:



Rys.1 Oliver (1992: 567)

Wyróżnione przez Oliver czynniki służą objaśnieniu zmian zachodzących w organizacji, czyli wspomnianego już odrzucenia stałych zachowań, rutynowych działań, przyzwyczajzeń, wzorców i reguł. Ma to umożliwić wskazanie zewnętrznych, trwałych nacisków instytucjonalnych na organizację, prowadzących do jej rozpadu (Oliver 1992). Autorka proponuje ramę określającą przyczyny deinstytucjonalizacji opartej właśnie na tych czynnikach. Ramę tę można traktować jako matrycę w badaniach instytucji czy organizacji pod kątem przeciwdziałania zmianom czy rozpadowi lub w kontekście poszukiwania odpowiedzi na to, dlaczego doszło do zmiany lub rozpadu. Aby skorzystać z tej ramy, należy najpierw rozpoznać, jakie czynniki przyczyniają się (i w jaki sposób) do procesu deinstytucjonalizacji. Poniżej przedstawiam krótką ich charakterystykę.

**Czynniki polityczne** można scharakteryzować następująco: przede wszystkim objawiają się one w momencie, kiedy podważona zostaje użyteczność lub zasadność stosowanych praktyk organizacyjnych. Kontekstem dla tego typu czynników są: 1) narastające kryzysy wydajnościowe; 2) różnego typu sytuacje kryzysowe; 3) wzrost liczby członków organizacji, których interesy i/lub przekonania są sprzeczne z istniejącym w organizacji *status quo*; 4) presja dotycząca przyjęcia innowacyjnych (nowych) praktyk; 5) usunięcie zależności od komponentów instytucjonalnych, które zachęcały lub egzekwowały procedury związane z oczekiwaniami organizacyjnymi jej członków. Przykładem może być zaprzestanie

wypłacania premii skutkujące zaniechaniem praktyk organizacyjnych w związku z brakiem oczekiwanej nagrody (Dacin i Dacin 2008, Oliver 1992). Czynniki polityczne odnoszą się do okoliczności, w których „konsensus co do zasadności zinstytucjonalizowanej praktyki może przestać istnieć” (Oliver 1992: 569). Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na wzrost znaczenia oraz sprawczości innych członków wewnątrz organizacji, którzy oferują nowe rozwiązania problemów organizacyjnych, inspirują także niekiedy do mobilizacji innych, zdobywając w ten sposób polityczne poparcie dla „wprowadzenia alternatywnych wartości i działań organizacyjnych” (tamże). Współgra to z koncepcją Fligsteina i McAdama (2012) dotyczącą zmiany instytucjonalnej w strategicznym polu działania, kiedy to opozycja, poprzez społeczne kompetencje aktorów społecznych, zaczyna przekonywać do swoich koncepcji różnych członków organizacji, mając na celu wprowadzenie własnej wizji działań w obrębie pola.

**Czynniki funkcjonalne** występują po pierwsze w momencie redystrybucji władzy; po drugie w momencie zmian w postrzeganej użyteczności i/lub zmian instrumentów dotychczas wykonywanej praktyki (Dacin i Dacin 2008). Ta dysfunkcja pola pojawia się wtedy, gdy środowisko zewnętrzne organizacji przedstawia, lub przyjmuje za pewne, zupełnie inne wartości, normy i reguły niż te istniejące w polu. Taka rozbieżność sprawia, że zinstytucjonalizowana działalność przestaje być opłacalna. Z drugiej strony może to również dotyczyć nie tyle opłacalności, ile rozumienia, że praktyki organizacyjne prowadzą do klęski głównych celów organizacji. Wpływa to bezpośrednio na porzucenie przez członków tychże praktyk, a w rezultacie – na rozpad organizacji lub instytucji (Oliver 1992).

**Czynniki społeczne** reprezentują warunek, w którym sama organizacja nie jest proaktywnym agentem deinstytucjonalizacji (Dacin i Dacin 2008), ani też nie dąży do odrzucenia lub porzucenia określonych w organizacji tradycji instytucjonalnych (Oliver 1992, Dacin i Dacin 2008). Społeczne warunki deinstytucjonalizacji obejmują przede wszystkim rosnące rozdrobnienie normatywne w środowisku organizacji. Stanowią one produkt uboczny innych zmian instytucjonalnych, jak na przykład:

„zakłócenia ciągłości historycznej organizacji (takie jak fuzje); zmiany w prawie stanowym [państwowym – przyp. DM] lub oczekiwaniach społecznych, które zabraniają lub zniechęcają do utrwalania praktyki instytucjonalnej; oraz zmiany strukturalne w organizacji lub środowisku, w którym przebywa organizacja”, a które rozbijają „kolektywne normy i wartości” (Oliver 1992: 575).

Rozdrobnienie normatywne jest wynikiem utraty kulturowego konsensusu oraz porozumienia między członkami organizacji, co do rozumienia i interpretacji

bieżących zadań i działań organizacyjnych. Jest to w pewien sposób zgodne ze stwierdzeniem, że pierwszą „reakcją na nowość jest znalezienie zestawu rutynowych działań, które można w danym przypadku zastosować” (March i Olsen 2005: 47). W momencie kiedy nawet rutynowe działania już nie funkcjonują, członkowie organizacji definitywnie przestają się zgadzać co do tych samych wartości, praktyk, interpretacji. Innymi słowy, kończy się obowiązywanie umowy (porozumienia, por. Fligstein i McAdam 2012) zawartej pomiędzy członkami organizacji, co skutkuje jej erozją.

Przykładem czynników społecznych są: zmiany w przepisach prawnych, zmienione oczekiwania społeczne i kulturowe wobec wartości czy norm społecznych (np. wzorców zachowań), a także narzucone podziały strukturalne w organizacji, które powodują osłabienie możliwości interakcji. Ponadto ze względu na zakończenie relacji czy zerwanie współpracy między dwoma organizacjami działającymi w tym samym polu instytucjonalnym, jedna z nich może porzucić praktyki organizacyjne, co w konsekwencji doprowadza niekiedy do upadku tej organizacji.

Innymi sygnałami wskazującymi na prawdopodobieństwo zajścia procesu deinstytucjonalizacji są: występujące zróżnicowanie kulturowe, strukturalne czy rozproszenie geograficzne (Oliver 1992).

### **2.3. Rama teoretyczna jako synteza koncepcji Fligsteina i McAdama z koncepcją Oliver**

Socjologia organizacji klubu sportowego w czasie transformacji ustrojowej w Polsce wymagała znalezienia odpowiednich ram teoretycznych. Okazało się to konieczne szczególnie dlatego, że moje badanie było nowatorskie w tym sensie, iż wcześniej w polskiej socjologii nikt nie zajmował się klubami sportowymi w takim kontekście. Uznawszy, że powyżej opisane koncepcje (Fligsteina i McAdama oraz Oliver) odpowiadają badanej przeze mnie problematyce, zastosowałem je w moim projekcie badawczym, tworząc ich swoistą syntezę. Przy czym zdawałem sobie sprawę z tego, że obie perspektywy analityczne są w kilku punktach zbieżne, w innych zaś – nie.

Zarówno Oliver (1992), jak i Fligstein (2009) wskazują, że odpowiedzią na sytuację kryzysową lub pojawienie się nowości w polu instytucjonalnym, jest w pierwszej kolejności obrona istniejącego w nim *status quo*. Jeśli owego *status quo* nie podzielają wszyscy aktorzy społeczni, przyczynia się to do podjęcia nowych

działań strategicznych. Oliver, w odróżnieniu od Fligsteina i McAdama, pochyla się nad procesem rozpadu. Fligstein i McAdam (2012) wskazują, że po odrzuceniu jednego porozumienia, aktorzy w polu tworzą nowe porozumienie, które prowadzi do reinstytucjonalizacji pola na wszystkich płaszczyznach. Brakuje tu jednak zastrzeżenia, które wprowadza Oliver, a mianowicie, że nowe porozumienie może nie zostać zawarte, nie dochodzi wówczas do uwspólnienia norm czy wzorców, co finalnie powoduje, iż instytucja przestaje istnieć. Innymi słowy, może dojść do dezintegracji porządku społecznego w polu, a w następstwie – do jego rozpadu, czego Fligstein i McAdam nie uwzględniają. Opierając się na dynamice pola, wskazują na jego zmienność, ale nie na możliwość jego upadku.

W obu koncepcjach za kluczową uznaje się kwestię działalności aktorów społecznych w polu instytucjonalnym. W obu tych perspektywach teoretycznych odnajdujemy twierdzenie, że kolektywne działanie aktorów społecznych, którzy nie zgadzają się na istniejące porozumienie lub go nie podzielają, może prowadzić do zmiany instytucjonalnej, z jednej strony kończącej się powodzeniem i wprowadzeniem nowego porozumienia lub, z drugiej strony, skutkującej niepowodzeniem i końcem praktyki organizacyjnej (erozji organizacji lub instytucji) (Oliver 1992, Fligstein i McAdam 2012).

Obie koncepcje wskazują, że instytucje, organizacje, pola instytucjonalne są dynamiczne, podlegają procesom. O ile Oliver zaznacza, że również erodują, o tyle Fligstein i McAdam wierzą w siłę porządku społecznego i trwania instytucji. Według tych dwóch badaczy ważną rolę odgrywają aktorzy sprawujący władzę lub ją przejmujący. U Oliver zaś zarządzanie organizacją nie wydaje się aż tak kluczowe; badaczka kładzie nacisk na zależność od otoczenia instytucjonalnego. Ma ono większe znaczenie dla samej organizacji niż wewnętrzna władza w jej ramach.

W obu perspektywach teoretycznych istotną rolę odgrywa środowisko organizacji, jak również współzależności i relacje z innymi organizacjami. Usieciwienie, siła lub słabość relacji może wskazywać na przyszłe procesy zmian w organizacji. Także zależność od norm i wzorców zewnętrznych (szeroko rozumianej kultury) wpływa na to, w jakim stopniu podtrzymywany jest porządek instytucjonalny i jak dochodzi do zmiany instytucjonalnej, a w przypadku koncepcji Oliver – do procesu deinstytucjonalizacji.

W trakcie analizy wybranych przeze mnie studiów przypadku, jak już wspominałem, uzupełniłem obie propozycje teoretyczne innymi teoriami czy ustaleniami szkół z zakresu socjologii organizacji, tak aby stworzyć możliwie najpełniejszy obraz losów klubów sportowych w czasie transformacji ustrojowej.

### 3. Podejście badawcze – studium przypadku

Wybór podejścia badawczego wynikał z faktu, że dotychczas w polskiej socjologii nie badano i nie analizowano potransformacyjnych losów klubu sportowego (organizacji), zarówno w kontekście przemian struktury wewnętrznej, jak i wpływu środowiska zewnętrznego. Ów brak wcześniejszych badań pozwolił określić i nazwać nowy obszar badań jako socjologię organizacji klubu sportowego w czasie transformacji. Ponadto mała liczba opracowań dotyczących przyczyn procesów deinstytucjonalizacji oraz reinstytucjonalizacji klubów sportowych w okresie transformacji, a w konsekwencji – brak możliwości konstruowania analiz porównawczych dla takich procesów zmian instytucjonalnych w obszarze sportu, spowodowały, że dobór podejścia badawczego nie był łatwy. Moje badanie – z konieczności – miało przede wszystkim charakter eksploracyjny i opisowy, jak również wyjaśniający pewne procesy, czemu sprzyjał wyraźnie wybór wielokrotnego studium przypadku o charakterze eksploracyjnym (nowatorskim) (Yin 2015, Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz 2012, Flyvbjerg 2006, Skinner i in. 2015).

Takie studium przypadku pozwala prowadzić badania eksploracyjne, które mają na celu nie tylko weryfikację postawionych hipotez badawczych, lecz także czynią z danego badania podstawę do dalszych, szerszych badań (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz 2012). Eksploracja ma cechę badania twórczego, w którym możemy skupić się na:

„dokładnym opisie badanego zjawiska [...], a następnie jego interpretacji w związku z kontekstem występowania [...] oraz koncentracji na indywidualnym przeżywaniu przez jednostki określonego zjawiska oraz społecznego jego definiowania” (Konecki 2019: 34).

Podejście eksploracyjne wiąże się z przeświadczeniem badacza, że pewien obszar rzeczywistości zasługuje na bardziej pogłębioną eksplorację, a nie tylko na opis koncentrujący się na powierzchniowych charakterystykach opisowych danego zjawiska (tamże). Jak pisał Flyvbjerg:

„zarówno z perspektywy zorientowanej na zrozumienie, jak i zorientowanej na działanie, często ważniejsze jest wyjaśnienie głębszych przyczyn danego problemu i jego konsekwencji niż opisanie symptomów problemu oraz częstotliwości ich występowania. Losowe przypadki, które podkreślają reprezentatywność, rzadko będą w stanie wytworzyć tego rodzaju ogłęd; bardziej odpowiednie jest wybranie kilku wybranych przypadków pod kątem ich ważności” (Flyvbjerg 2006: 229).



Celem eksploracyjnego wielokrotnego studium przypadku staje się więc z jednej strony próba wyjaśnienia przyczyn jakiegoś zjawiska (w tym przypadku procesów zmian zachodzących w klubach sportowych), z drugiej strony zaś ich opis.

Wybór tego jakościowego podejścia badawczego był podyktowany założeniem, że metoda ta koncentruje się na takim rodzaju dowodów, które pozwalają zrozumieć znaczenie tego, co się wydarzyło (lub co się dzieje) (Gillham 2000). Dowody te związane są z całym spektrum danych, które w obrębie tej metody gromadzi się i analizuje. Wielokrotne studium przypadku o charakterze eksploracyjnym wiąże się z możliwością definiowania obszaru, na jakim można uogólnić wyniki badania. Co więcej, to podejście badawcze pozwala przeprowadzić podobne lub tożsame badania w innych regionach Polski – z uwagi na względną łatwość powtórzenia zastosowanej procedury gromadzenia danych.

Na decyzję o wyborze tego podejścia badawczego kluczowy wpływ miały możliwości, jakie ono daje, łącząc w sobie cechy deskryptywne z eksploracyjnymi. Innymi słowy, eksploracyjne wielokrotne studium przypadku miało nie tylko zapewnić opis przypadków, lecz także przedstawić próbę wyjaśnienia pewnych zjawisk i procesów (Skinner i in. 2015). W moim wypadku były to procesy reinstytucjonalizacji lub deinstytucjonalizacji klubów sportowych w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Problem badawczy oraz postawione pytania badawcze zostały przeanalizowane i zweryfikowane na podstawie danych zebranych w studiach (Yin 2015).

Wielokrotne studium przypadku pozwoliło badać wybrane zjawisko społeczne poprzez opis i analizę kilku – w tym wypadku trzech – przypadków organizacji (klubów sportowych), które wyselekcjonowałem celowo spośród gdańskich klubów sportowych. Dobór ów wynikał ze zidentyfikowanych, wspólnych cech, takich jak między innymi: znaczenie klubu sportowego dla mieszkańców Gdańska, odnoszone sukcesy w dyscyplinach sportowych, wielosekcyjność, udział we współzawodnictwie sportowym drużyn męskich i/lub żeńskich w klasach rozgrywkowych na poziomie ogólnopolskim w sporcie wyczynowym (profesjonalnym), różnorodność powiązań z resortami władz państwowych przed 1989 rokiem. Dobór przypadków do badania oparłem na analizie danych zastanych – w szczególności na analizie treści artykułów prasowych z lat 1989–2004, ukazujących się na łamach lokalnej gazety codziennej „Dziennik Bałtycki”, archiwów dotyczących istniejących i nieistniejących klubów sportowych (na przykład wykreślonych z rejestrów lub nieprowadzących działalności sportowej) na terenie Gdańska.

Uściślając, wybrane studia przypadku dotyczyły klubów, które przed 1989 rokiem miały charakter wielosekcyjny, rywalizowały we współzawodnictwie sportowym na poziomie ogólnopolskim, zajmowały się szkoleniem sportowym oraz prowadzeniem seniorskiej drużyny męskiej lub żeńskiej oraz prowadziły (lub nie) działalność sportową po transformacji. Tak określone warunki spełniały następujące kluby:

- a) Robotniczy Klub Sportowy (później: Gdański Klub Sportowy) **Stocznowiec** Gdańsk;
- b) Klub Sportowy **Spójnia** Gdańsk;
- c) Gwardyjski Klub Sportowy (później: Gdański Klub Sportowy) **Wybrzeże** Gdańsk.

Te trzy przypadki uznałem za najbardziej reprezentatywne, chociaż w analizowanym materiale posiłkuję się również wiedzą zdobytą z prowadzonych równolegle badań dotyczących MRKS Gdańsk, a także Budowlanego Klubu Sportowego Lechia Gdańsk (później: KS Lechia Gdańsk).

### 3.1. Analiza danych zastanych

Studium przypadku „odnosi się do spójnego zestawu metod, technik i procedur tworzenia i analizowania materiału badawczego” (Verschuren 2003: 122). W badaniu własnym zastosowałem procedurę triangulacji metodologicznej, która polega na łączeniu:

„różnych źródeł i technik badawczych, do której dochodzi w trakcie procesu badawczego, pozwala na pełniejszy opis i wieloaspektowe zrozumienie przypadku, zwiększając trafność wniosków” (Strumińska-Kutra i Koładkiewicz 2012: 24).

Analiza danych zastanych polegała w pierwszej kolejności na wykonaniu kwerendy literatury dotyczącej przedmiotu badań, to jest w obszarze socjologii organizacji, socjologii transformacji oraz socjologii sportu, w celu określenia stanu wiedzy, jej dostępności i ustalenia kierunków dalszych poszukiwań wszelkiej wiedzy i informacji na temat losów klubów sportowych w czasie transformacji ustrojowej w Polsce.

Po drugie podjąłem się weryfikacji działalności organizacji sportowych na terenie Gdańska przed 1989 rokiem. Próba, z której wybrałem ostatecznie studia przypadków, liczyła osiem klubów sportowych spełniających wyżej wymienione kryteria i nienależących jednocześnie do Akademickiego Związku Sportowego, Szkolnego Zrzeszenia Sportowego czy Ludowych Zespołów Sportowych.

Po trzecie przeprowadziłem kwerendę materiałów prasowych. Dokonałem analizy treści artykułów z lat 1989–2004, które ukazywały się na łamach codziennej gazety „Dziennik Bałtycki”. Wybór tej właśnie gazety podyktowany był faktem, że jest to jedyna gazeta codzienna wydawana nieprzerwanie od 1945 roku do dzisiaj, w dodatku w największym nakładzie wydawniczym na terenie Gdańska w czasie transformacji. Liczba przeanalizowanych wydań wynosiła około siedmiu tysięcy ośmuset (ok. 7800), z czego pod kątem badania wyselekcjonowałem tysiąc osiemset osiemdziesiąt sześć (1886) artykułów prasowych.

Po czwarte dokonałem analizy aktów prawnych – zarówno przepisów uchwalanych przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej, rozporządzeń ministra właściwego do spraw kultury fizycznej, jak i aktów prawa lokalnego: uchwalanych przez władze wojewódzkie, Radę Miasta Gdańska oraz zarządzeń Prezydenta Miasta Gdańska. Analizowałem także dostępne protokoły komisji sejmowych, komisji rady miasta czy władz wojewódzkich, w celu określenia kontekstu dla działalności klubów sportowych.

Po piąte przeanalizowałem wszelkie dokumenty dostępne w Archiwum Akt Nowych dotyczące sportu w czasie transformacji oraz inne dokumenty z Archiwum Państwowego. Było to dwadzieścia siedem (27) różnego rodzaju dokumentów, które odnosiły się do projektu badawczego.

Po szóste podjąłem się analizy zachowanych materiałów wytworzonych i udostępnionych mi przez kluby sportowe (były to między innymi: kroniki klubowe, pamiątki, informacje i protokoły z zawodów), a także wszelkich innych dokumentów organizacji, do których miałem dostęp. Niestety, wiele z dokumentów klubowych już nie istnieje albo też nie otrzymałem zgody na ich weryfikację i analizę.

Po siódme przeanalizowałem także wszelkie informacje udostępniane na stronach internetowych, w blogach, programach sportowych, programach telewizyjnych czy radiowych oraz opublikowanych zdjęciach i innych materiałach, które mogły pomóc w uzyskaniu jak najpełniejszej wiedzy na temat losów klubów sportowych.

### **3.2. Wywiad swobodny ukierunkowany**

Jednym z najstarszych instrumentarium badawczych w socjologii jest wywiad (Przybyłowska 1978, Woźniak 2012). W literaturze dotyczącej metodologii wielu autorów wskazuje sposoby konstruowania i przeprowadzania wywiadów, a także

analizowania oraz interpretowania danych w ten sposób zebranych (zob. Silverman 2007, Creswell 2003, Denzin i Lincoln 2002, Ezzy 2002, Gubrium i Holstein 1998, 2002, Odendahl i Shaw 2002, Patton 2002, Ragin 1987, Babbie 2004). Spośród różnych typów wywiadów wybrałem indywidualne wywiady pogłębione o charakterze swobodnym, ukierunkowanym. Ten rodzaj wywiadu można nazwać wywiadem standaryzowanym bez formularza, co przejawia się w jego specyfice polegającej:

„na tym, że nie występuje tu żaden typ kwestionariusza, a badacz nie dysponuje listą pytań do respondentów. Sporządzona jest jedynie lista informacji, jakie ma uzyskać od osoby badanej, zaś kolejność, a także forma oraz treść zadawanych respondentowi pytań, zależy od przebiegu wywiadu, który jest dostosowany to konkretnej sytuacji i konkretnej osoby badanej” (Woźniak 2012: 108, zob. Przybyłowska 1978).

W kontekście prowadzenia wywiadu kluczowe jest to, że:

„wywiad badawczy zwykle tworzy środowisko wyraźnie zaprojektowane w celu wywołania narracji respondenta, a nie badacza. Okoliczności, format i protokół rozmowy narzucają, że osoba przeprowadzająca wywiad zadaje pytanie, podczas kiedy rozmówca przedstawia swoją opowieść. Temat opowieści jest z góry określony, a treść opowieści jest określona tylko w części. W takich przypadkach możemy argumentować, że formalna kontrola narracji znajduje się w samym projekcie, ale musimy uważać, aby nie przecenić determinującej mocy jakichkolwiek ram komunikacyjnych. W praktyce kontrola zapewniana jest w samej interakcji” (Gubrium i Holstein 1998: 175).

Dlatego, prowadząc swobodny wywiad, badacz powinien narzucać jak najmniej ram co do treści, ale powinien też uważnie słuchać i w odpowiednich momentach dopytywać rozmówcę w celu uzyskania potrzebnych informacji. Scenariusz wywiadu pozostaje elastyczny i składa się z pytań otwartych – lub jedynie listy haseł – mających na celu uzyskanie informacji na temat szczegółowych potrzeb informacyjnych. Pomijanie, dodawanie lub zmiana kolejności pytań nie zaburza toku prowadzonej rozmowy. Technika ta daje możliwość dostosowania treści pytań czy haseł do cech charakterologicznych, kompetencji (w tym językowych i merytorycznych) rozmówców (Burdyka 2019, Konecki 2000, Woźniak 2012).

W swoim projekcie prowadziłem także wywiady eksperckie (Bogner i in. 2009, Stempień i Rostocki 2013) z wybranymi dziennikarzami sportowymi. Rozmowy te odbyły się również w formie wywiadów swobodnych ukierunkowanych. Stempień i Rostocki (2013) wskazywali, że na ogół właśnie taki typ wywiadu stosuje się w rozmowie z ekspertami. W tym kontekście ważne było to, że w wywiadach z ekspertami:

„pytania zadane respondentom dotyczą nie tylko faktów lub stosunku do nich, lecz także prób ich wyjaśniania i przewidywania. Przyjmuje się zarazem, że respondenci cechujący się

dużym dorobkiem zawodowym lub dobrą quasi-profesjonalną wiedzą na dany temat (np. sportu amatorskiego), mogą prezentować interesujące propozycje analityczne. Dzięki wiedzy fachowej i »wyobraźni osadzonej w realiach« mogą również tworzyć wartościowe (realistyczne) prognozy rozwoju sytuacji w danym fragmencie rzeczywistości społecznej” (Stempień i Rostocki 2013: 90-91).

W przypadku mojego badania wywiady eksperckie miały wspólną tematykę, z podobnym poziomem uszczegółowienia, jednak nie w każdym wywiadzie eksperckim wykorzystałem ten sam zestaw pytań lub haseł. Ponadto moi rozmówcy nie przedstawiali prognoz dotyczących przyszłych sytuacji, gdyż tematyka wywiadów odnosiła się do przeszłości. Próbowałem za to dowiedzieć się od ekspertów, jaki wpływ miał okres transformacji na współczesną kondycję klubów sportowych, co wiązało się bezpośrednio z wykorzystaniem wiedzy tychże ekspertów w obszarze sportu.

Głównym celem wywiadów eksperckich było ukazanie kontekstu transformacyjnego, relacji pomiędzy prasą a klubami sportowymi, odnalezienie znaczących historycznych relacji, zidentyfikowanie, także poprzez usłyszane w wywiadach anegdoty, ważnych tropów pomocnych w rekonstruowaniu społecznej historii sportu w czasie transformacji, a także uzyskanie informacji dotyczących klubów sportowych oraz ich działalności.

Nie wszystkie wywiady zostały nagrane i poddane transkrypcji. Niektórzy respondenci nie zgodzili się na nagrywanie, więc w trakcie rozmowy robiłem na bieżąco notatki. Te wywiady, które mogłem zarejestrować w formie audio, zostały transkrybowane w całości, aby ich zapis dał pełniejszy obraz i przyczynił się do lepszego zrozumienia zawartych w nich treści (Charmaz 2009, za: Burdyka 2019). Liczba przeprowadzonych wywiadów to 20 (15 wywiadów z aktorami społecznymi działającymi w organizacjach sportowych, 5 wywiadów z ekspertami). Najdłuższa z rozmów trwała 2 godziny i 27 minut. Przygotowane transkrypcje miały objętość 288 stron znormalizowanego maszynopisu. Wszystkie wywiady zostały poddane anonimizacji, kodowaniu i szczegółowej analizie. W Aneksie numer 1 prezentuję listę pytań i zagadnień, które poruszałem w wywiadach.

### **3.3 Analiza zebranych danych**

Zebrane przeze mnie dane miały charakter wieloźródłowy. Ich analiza wiązała się z triangulacją danych, a więc wykorzystaniem w prowadzonym badaniu różnych źródeł danych (Konecki 2000).

Pierwszy krok w celu analizy zebranego materiału badawczego polegał zatem na jego usystematyzowaniu i ustrukturyzowaniu. Szczególnie istotne było to w przypadku zebranych artykułów prasowych z „Dziennika Bałtyckiego” z lat 1989–2004. Jak wspomniałem powyżej, podczas kwerendy wyselekcjonowałem 1886 artykułów, które odnosiły się do problematyki badawczej projektu. Temu zadaniu posłużył klucz kodowy zbudowany z szerokiej grupy pytań badawczych będących drogowskazem dla całego projektu (Yin 2015). Następnie z zebranej puli artykułów wyselekcjonowałem te, które odnosiły się do: 1) działań polityków, rządu i samorządu terytorialnego, a także prawodawstwa w obszarze sportu; 2) działań zarządów klubów sportowych, zawodników, trenerów, podejmowanych w celu utrzymania działalności sportowej; 3) informacji na temat infrastruktury sportowej – jej remontów, sprzedaży, budowy; 4) wywiadów z działaczami sportowymi i/lub trenerami oraz zawodnikami, jeśli informacje w wywiadach dotyczyły *stricto* działalności klubu sportowego (a nie na przykład komentarza przed meczem lub po nim). Równolegle selekcjonowałem artykuły pod względem „przynależności klubowej”, to jest według klucza klubów sportowych, do których owe teksty się odnosiły. Pozostałe artykuły dotyczyły lokalnych, a niektóre ogólnokrajowych problemów w obszarze sportu – wszystkie je przeanalizowałem, aby poszerzyć kontekst badanych zjawisk społecznych. Zebrane artykuły poddałem następnie krytycznej analizie, za pomocą której zlokalizowałem funkcjonujące w społeczeństwie dyskursy (Organista i Mazur 2016); w przypadku mojego projektu związane to było z dyskursem przede wszystkim wokół losów klubów sportowych oraz sportu w okresie transformacji w Polsce.

Analiza narracji, jaką zastosowałem, ujmowała wykorzystany w niej język jako kreatora rzeczywistości społecznej lub element wpływający na jej kształt (Mazur i in. 2018, Fairclough 2003). Prowadziło to do konstatacji, że język wykorzystany w przekazach medialnych konstruuje pewną wizję świata, a także wpływa na jego postrzeganie. Odwołując się do elementów fenomenologii, połączyłem krytyczną analizę z intencjonalną analizą zorientowaną na język. Skupiłem się przy tym bardziej na przedmiotach badawczych (problemie badawczym) niż na samych słowach. Wynikało to z podzielanego przeze mnie przekonania, że „wypowiedź nie zatrzymuje na sobie uwagi, odsyłając nas od razu do przedmiotu, który określa” (Waligóra 2013: 41). Tak więc istotny wydaje mi się nie dobór słów, konstrukcja języka, lecz to, co ów język opisuje. W swojej analizie traktowałem przekaz medialny jako swoisty proces socjalizacji za pomocą społecznej dystrybucji wiedzy (Schütz 2008). Stąd też w pewien sposób badałem wiedzę potoczną na temat losów klubów

sportowych, formułowaną w przekazach medialnych i zawierającą wiele uproszczeń dotyczących losów klubów sportowych w okresie transformacji. Uproszczenia te poddałem weryfikacji podczas analizy całego zebranego materiału. Stosując krytyczną analizę, odkrywałem dyskursy tworzone w prasie lokalnej wokół pola sportu i losów klubów sportowych w czasie transformacji, jak również pozyskiwałem informacje na temat ich przemian oraz społecznego kontekstu, w którym one wystąpiły.

Korzystając z krytycznej analizy, badałem także informacje pozyskane ze stron internetowych, blogów lub programów sportowych, programów telewizyjnych czy radiowych oraz z opublikowanych zdjęć i innych materiałów, do których udało mi się dotrzeć.

Posługując się z jednej strony stworzonym systemem kodowania, a z drugiej strony wspomnianym już „drogowskazem” z pytań badawczych, podjąłem się analizy przeprowadzonych wywiadów. Mając na względzie specyfikę wybranej techniki badawczej – a więc indywidualnego wywiadu pogłębionego o charakterze swobodnym, ukierunkowanym – szukałem jak najwięcej informacji na temat podejmowanych przez aktorów społecznych (członków klubów sportowych) strategii i działań. Interesowały mnie także wszelkie informacje oraz dane dotyczące innych zasobów klubu sportowego, które miały wpływ na jego trwanie lub upadek. Z opowieści respondentów zrekonstruowałem rzeczywistość społeczną świata sportu w okresie transformacji. Wydaje mi się to istotne ze względu na brak jakichkolwiek opisów i relacji z pola sportu dotyczących czasów transformacji (poza kilkoma artykułami z zakresu *culture studies*, zob. Niciński 2017, Sobczak 2017, Piotrowski 2017, Kadenaci 2017).

Krytycznej analizie poddałem także dane zastane, czyli oficjalne dokumenty zgromadzone w archiwach państwowych czy klubowych.

Cały zebrany przeze mnie materiał badawczy jest wielowątkowy i może stanowić podstawę różnego typu analiz obszaru sportu w okresie transformacji ustrojowej w Polsce. Zastosowane tu podejście, czyli wielokrotne studium przypadku o charakterze eksploracyjnym, pozwala na tworzenie fundamentów dla poszerzenia czy to tematu badań, czy też wskazania innych problemów badawczych, które są warte głębszego poznania. Z kolei zgromadzony materiał może posłużyć jako baza empiryczna dla dalszych badań w pokrewnej problematyce.





## Rozdział V

# ROBOTNICZY KLUB SPORTOWY STOCZNIOWIEC GDAŃSK – STUDIUM PRZYPADKU

### 1. Historia RKS Stocznowiec Gdańsk w Polsce Ludowej

Robotniczy Klub Sportowy Stocznowiec Gdańsk powstał 26 czerwca 1970 roku. Jeden ze świadków tego wydarzenia opisał powstanie klubu następująco:

„W roku 1970, wcześniej na różnych posiedzeniach, kworum czy to rad robotniczych Stoczni Północnej czy organizacji młodzieżowej ZMS [Związek Młodzieży Socjalistycznej – przyp. DM] padały decyzje, jak dalej mamy ze sportem funkcjonować, bo do tej pory to różnie to bywało. Dyrektorzy stoczni mówili różnie, że jest przymierzane normalnie powołanie wielkiego klubu RKS Stocznowiec Gdańsk. To się stało 26 czerwca 1970 roku. Został powołany RKS Stocznowiec – Robotniczy Klub Sportowy” (wywiad\_W1).

Gwoli uściślenia, Stocznowiec został utworzony dzięki porozumieniu trzech organizacji sportowych: ZKS Polonia Gdańsk, RKS Stocznia Północna oraz Klub Sportowy Spółdzielni Mieszkaniowej Przymorze. Od początku istnienia Stocznowiec był klubem wielosekcyjnym. Można tu było trenować: hokej na lodzie, łyżwiarstwo figurowe, kajakarstwo, wioślarstwo, boks, podnoszenie ciężarów, piłkę nożną, siatkówkę, karate i brydż sportowy.

W okresie Polski Ludowej patronem klubu było Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego, w którego strukturze znajdowały się różne przedsiębiorstwa związane z przemysłem budowy okrętów. Poszczególne sekcje sportowe Stocznio-wca miały swoich patronów wśród tych przedsiębiorstw. Przykładowo, sekcja hokeja na lodzie znajdowała się pod kuratelą Stoczni Północnej, siatkówka i sekcja bokserska – Stoczni Gdańskiej im. Lenina, a Centrum Techniki Okrętowej opiekowało się brydżem sportowym i wioślarstwem. W tamtym okresie Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego było patronem bogatym. To dzięki decyzjom podejmowanym między innymi w Zjednoczeniu wybudowano wielofunkcyjny obiekt widowiskowo-sportowy: halę Olivia, która stała się siedzibą RKS Stocznio-wca. Sekcje sportowe posiadały swoje obiekty w różnych częściach miasta: stadion dla futbolistów znajdował się przy ulicy Marynarki Polskiej w Gdańsku (tuż obok zakładów stocznio-wych), przystanie dla sekcji kajakarskiej i wioślarskiej usytuowane były nad Motławą i Martwą Wisłą. Klub zarządzał jeszcze dwiema halami

sportowymi. Pierwszą z nich była Hala Stoczni na terenach zakładów stoczniowych (obiekt ten spłonął w 1994 roku). Drugą była hala sportowa przy ul. Opolskiej, gdzie działalność prowadziła sekcja podnoszenia ciężarów.

Samo powstanie klubu sportowego należy łączyć z inicjatywą grupy ludzi, którzy chcieli ustrukturyzować działania i stworzyć podmiot, za pomocą którego można by realizować cele związane z krzewieniem kultury fizycznej i sportu. Służyć temu miała organizacja sportowa powołana do prowadzenia sekcji sportowych w różnych kategoriach wiekowych oraz uczestnictwa w rozgrywkach sportowych na szczeblu ogólnopolskim w kategorii seniorskiej.

Według Neila Fligsteina i Douga McAdama (2012: 109):

„pojawienie się nowych pól ma miejsce, gdy co najmniej dwie grupy starają się zajmować wcześniej niezorganizowaną przestrzeń społeczną”.

Taka sytuacja wystąpiła w przypadku RKS-u. W 1970 roku nie istniał w Gdańsku ani jeden klub sportowy, który mógłby rywalizować na szczeblu ogólnopolskim na przykład w rozgrywkach hokeja na lodzie czy w łyżwiarstwie figurowym. Ponadto Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego nie posiadało jednego klubu sportowego. Do momentu powstania Stoczniewca działały przy Zjednoczeniu mniejsze koła oraz kluby sportowe, które nie mogły rywalizować na arenie ogólnopolskiej. Przytoczona wcześniej wypowiedź jednego ze świadków narodzin Stoczniewca wskazuje, że „różnie to bywało” z działalnością sportową. Powołanie jednego klubu zamiast dwóch–trzech mniejszych było dla Zjednoczenia Przemysłu Okrętowego barierą, którą należało pokonać, jeśli chciało się rywalizować z innymi klubami sportowymi w Polsce. Osoby z egzekutywy Zjednoczenia podjęły więc decyzję o powołaniu jednego, wielosekcyjnego klubu sportowego.

W tworzenie Robotniczego Klubu Sportowego Stoczniewiec Gdańsk zaangażowano kilka podmiotów należących do Zjednoczenia Przemysłu Okrętowego, w tym rady robotnicze czy Związek Młodzieży Socjalistycznej (ZMS):

„Ja również uczestniczyłem, jako zarząd ZMS Stoczni Północnej. Były to wszystkie funkcje samorządowe, które wtedy były w poszczególnych zakładach pracy, jak związki zawodowe, jak ZMS – Związek Młodzieży Socjalistycznej, rady robotnicze i dyrekcje – tworzyły ten wielki klub Stoczniewiec” (wywiad\_W1).

Decyzja o powołaniu klubu nie była zatem „jednorazowym aktem jednej osoby samodzielnie rozstrzygającej zagadnienie, ale stałym procesem współdziałania wielu ról i pełniących je osób, połączonych ze sobą siecią informacyjną” (Kozłowski 1976: 105). Według Fligsteina i McAdama (2012) w momencie tworzenia nowego

poła dochodzi do mobilizacji aktorów społecznych, zintensyfikowania między nimi interakcji skierowanych na powołanie nowego strategicznego pola działania – w tym wypadku klubu sportowego – zgodnie z interesami grupy. Może to być związane z istniejącym w danym obszarze kryzysem. W przypadku powstawania RKS-u takim kryzysem było wspomniane przez mojego rozmówcę funkcjonowanie sportu u boku Zjednoczenia Przemysłu Okrętowego. Dotychczasowa działalność sportowa jawiła się wówczas jako niepewna, nietrwała i niestabilna.

W kontekście procesu tworzenia Stocznio-wca trudno odwoływać się do analogii z powstawaniem strategicznego pola działania na bazie ruchów społecznych (Fligstein i McAdam 2012). W tym przypadku pole instytucjonalne powołane jako klub sportowy było działaniem zinstytucjonalizowanym, skoncentrowanym na celu i określonym przez aktorów społecznych. Stąd, do egzekutywy klubu, czyli jego zarządu, weszli dyrektorzy poszczególnych zakładów przemysłowych działających w ramach Zjednoczenia. Wynikało to z podziału związanego z patronowaniem sekcjom sportowym Stocznio-wca. Takie działania dotyczące relacji jednego Zjednoczenia z klubem czy klubami sportowymi były często spotykane w Polsce okresu socjalizmu. Na przykład Bytomskie Zjednoczenie Przemysłu Węglowego opiekowało się kilkoma klubami sportowymi, kopalnia Szombierki w Bytomiu sprawowała pieczę nad klubem sportowym Szombierki Bytom, a członkowie dyrekcji kopalni byli również członkami zarządu klubu (Czado 2020).

Kluczowym momentem w rozwoju klubu było decyzja Zjednoczenia o stworzeniu obiektów sportowych: hali dla sekcji hokeja na lodzie i łyżwiarstwa figurowego oraz przystani dla kajakarzy i wioślarzy.

Halę Olivia<sup>1</sup> wybudowano w przeważającej części ze środków Stoczni Północnej. Stocznia ta należała do zakładów przemysłowych kategorii „S”<sup>2</sup>, co oznaczało, że znajdowała się wśród zakładów zbrojeniowych:

„Moja stocznia była stoczną podporządkowaną, można powiedzieć, że to była stocznia kategorii »S«. Na tej stoczni była produkcja obronna, więc nie każdy tam mógł być przyjęty do pracy. Bo co innego jak szli do wojska i byli w Marynarce Wojennej i ktoś tam gdzieś kotwiczkę zrobił – przymykano wzrok na to i przyjmowano z powrotem do pracy, bo po

<sup>1</sup> Hala Olivia wpisała się trwale w najnowszą historię Polski. To właśnie w tym obiekcie odbył się pierwszy Zjazd NSZZ „Solidarność”, na którym wybrano Lecha Wałęsę na przewodniczącego związków zawodowych; tutaj również miała miejsce pierwsza konwencja założycielska partii politycznej – Platformy Obywatelskiej, która rządziła w Polsce w latach 2007–2015.

<sup>2</sup> W Polsce Ludowej zakłady kategorii „S” należały do całego sektora zbrojeniowego, podlegając również pod resort obrony narodowej, a dostęp do nich był utrudniony ze względu na ich strategiczne umiejscowienie w systemie obrony kraju i produkcję różnego rodzaju broni. Zakładami kategorii „S” były na przykład zakłady przemysłowe Łuczniczka czy Huta Stalowa Wola.

wojsku jak wracał to musieli przyjąć do pracy. Ale żeby kogoś tam naznaczonego to nie – tutaj było robione czyścidełko. Tutaj ludzie musieli być kryształowi. To była kategoria »S« zakładu, zbrojeniówka, całość, były kutry torpedowe budowane, tzw. nieuchwytnie na Bałtyku, były barki desantowe, były trałowce, hydrografy robione, z komorą kompresyjną. Wie pan, co to były za okręty – to było tak przyporządkowane. Dlatego Stocznnię Północną było stać na wszystko” (wywiad\_W1).

W związku z tym, że Stocznnię Północną „było stać na wszystko”, budowa hali sportowej nie stanowiła problemu. Otwarcie obiektu nastąpiło w grudniu 1972 roku. W okresie Polski Ludowej oraz w czasach postkomunistycznych była to jedna z trzech najnowocześniejszych, oraz największych hal widowiskowo-sportowych w Polsce, obok katowickiego Spodka i poznańskiej Areny.

## 2. Transformacja ustrojowa – początek

Dziennikarz sportowy Paweł Kowalski w artykule na łamach „Dziennika Bałtyckiego” dobrze opisywał historię klubu RKS Stocznowiec Gdańsk w czasach Polski Ludowej i w początkach transformacji ustrojowej:

„[Klub – przyp. DM] rozkwitał, należąc do ścisłej czołówki krajowej, gdy hojną ręką wspierało go Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego, zakłady patronackie. Zachwiał się, kiedy nastąpił wstrząs polskiej gospodarki. Dziś, podobnie jak wiele ogniw sportowych, przeżywa głęboki kryzys, jest zadłużony” (Dziennik Bałtycki: 1989-05-08).

RKS wchodził w transformację w kryzysie, zadłużony i z wieloma problemami wielosekcyjnego klubu sportowego. Aby sporządzić opis i analizę funkcjonowania klubu sportowego w okresie transformacji ustrojowej, należy przyrzeć się jego sytuacji wyjściowej w 1989 roku oraz czynnikom, które ją kształtowały.

Organizacyjna transformacja gdańskich klubów sportowych zaczęła się kilka lat przed przełomowym rokiem 1989 i wiązała się z działaniami władz Polski Ludowej, Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego „Solidarność” oraz rad pracowniczych w zakładach przemysłu okrętowego. Kluczowymi elementami okazały się następujące zmiany instytucjonalne: 1) likwidacja zjednoczeń przemysłu, 2) wzmagająca fala strajków po wydarzeniach z sierpnia 1980 roku, 3) działania władz socjalistycznych jako odpowiedź na strajki – co przekładało się na finansowanie organizacji sportowych, a co moi rozmówcy nazywali nieformalnym „ukaraniem wybrzeżowego sportu za strajki”, 4) działania rad pracowniczych w zakładach przemysłu okrętowego prowadzące do likwidacji etatów sportowców, restrukturyzacji samych zakładów i obniżenia wydatków na sport.

W związku z powyższym początku problemów występujących później w okresie transformacji w klubie RKS Stocznowiec Gdańsk trzeba upatrywać już w latach osiemdziesiątych XX wieku. Zmiany instytucjonalne, które wówczas zachodziły, miały szerszy kontekst historyczno-społeczny. Przyglądając się poszczególnym elementom, które wpływały na pole sportu, a w tym na funkcjonowanie Stocznowca, należy przede wszystkim wyróżnić dwa główne nurty.

Pierwszy nurt to działania związane z ruchem społecznym Solidarność, jego masowością i działalnością przejawiającą się w sformalizowanej organizacji NSZZ „Solidarność” (Kozek 2020). Masowe strajki, ogólne niezadowolenie społeczne, wywołane przez toczący Polskę Ludową kryzys gospodarczy, obejmowały działania na poziomie zakładów przemysłowych. Istniejące wówczas rady pracownicze, mocno związane ze związkami zawodowymi, próbowały od wewnątrz restrukturyzować zakłady pracy. Czynności mające na celu usprawnienie, urentownienie i uratowanie zakładów zaczęły się od likwidacji „pustych” etatów – w tym etatów sportowców. Co więcej, nie uwzględniono silnego powiązania dwóch pól instytucjonalnych, to jest klubów sportowych i zakładów przemysłowych. Nie przewidziano tego, w jaki sposób likwidacja etatów odbije się na funkcjonowaniu klubów sportowych. Działania wewnątrz zakładów przemysłowych zakończyły się powodzeniem, ponieważ współbrzmiały z ogólnokrajową decyzją władz państwowych o likwidacji zjednoczeń. Wiązało się to z większą swobodą w działaniach i podejmowaniu decyzji przez dyrekcje poszczególnych zakładów (Leyk i Wawrzyniak 2020). Poszerzona autonomia dyrekcji rodziła chęć wykazania się w obszarze restrukturyzacji zakładów. Co więcej, wzmacniała legitymizację rad pracowniczych i związków zawodowych w procesach zmian w zakładach pracy.

Drugim nurtem było działanie władz socjalistycznych niezadowolonych z masowych strajków, które w większym lub mniejszym natężeniu toczyły się od sierpnia 1980 roku. Istotnym elementem okazało się także wprowadzenie stanu wojennego, który położył się cieniem na wielu obszarach życia społecznego socjalistycznej Polski. Jednakże w przypadku gdańskich organizacji sportowych głównym działaniem władz państwowych było nieformalne ukaranie społeczności lokalnej poprzez odcięcie finansowania sportu oraz stworzenie barier dla tychże organizacji – choćby za pomocą związków sportowych, które miały wpływ na transfer zawodników do innych klubów. Jedynym klubem nieodczuwającym w tym okresie nacisków ze strony władz socjalistycznych był Gwardyjski Klub Sportowy

Wybrzeże Gdańsk. Wynikało to z bezpośredniego związku Wybrzeża z resortem spraw wewnętrznych. Przypadek tego klubu opisuję w rozdziale VII.

W toku przeprowadzonego badania respondenci potwierdzali, że początków i źródeł transformacji w obszarze gdańskiego sportu należy upatrywać w latach osiemdziesiątych XX wieku:

„Do 1990 – sport wstrząsnął się generalnie w 1981 roku po strajkach sierpniowych [...]. Po 1980 roku, jak Solidarność doszła do władzy, to od razu w zakładach zaczęto zwalniać lewych sportowców, bo to kłuło niektórych, że o! wielki sportowiec. Ten sport rozłożono w województwie pomorskim w Gdańsku, bo u nas nagonka stoczniovców powstała, w Lechii, wszędzie, totalna, gdzie na Śląsku byli mądrzejsi ludzie, bo przyjrzeni się etatom i jak sprawdzili sobie w wynikach, a nie było sytuacji, że ktoś z danego zakładu nie był sportowcem, nie znał się czy też nie trenował kiedyś i został w tym zakładzie – trenują, mają wyniki, to przybastowali to” (wywiad\_W5).

„Moim zdaniem ten temat sportu na Wybrzeżu skończył się w 1981 roku, za karę, za te strajki. [...] Zresztą wszystkie sekcje oparte o przemysł stoczniovy czy Stocznię Gdańską i ich kooperantów – wszystko od tego momentu za karę – tak jak przemysł górniczy i tak dalej, finansowano dosyć mocno – tak tutaj był wyraźny regres i mimo wielu zawodników nie udało się tego utrzymać” (wywiad\_W2).

„Ta pierwsza [część transformacji – przyp. DM], raczkująca była już po strajkach – w ogóle globalnie, co nie znaczy, że tylko w Stoczniovcu” (wywiad\_W3).

Używając metafory zapożyczonej z wielkich wyścigów kolarskich, można założyć, że w latach osiemdziesiątych XX wieku odbywał się etap zwany prologiem, a w 1989 roku rozpoczęły się kolejne etapy transformacji ustrojowej w obszarze gdańskiego sportu.

### **3. Eliminacja państwa z pola sportu a działalność klubu sportowego**

Po wyborach w czerwcu 1989 roku w Polsce wprowadzono nowe działania i praktyki w wymiarze społeczno-ekonomicznym i politycznym, a także cały nowy zestaw wzorców, norm, zachowań związanych z procesem demokratyzacji i implementacją wolnego rynku. Przyczyniły się one do radykalnej zmiany nie tylko warunków życia Polek i Polaków (Goszczyńska 2010), lecz także do przemiany obszarów ich działalności, w tym różnego rodzaju organizacji. Od 1 stycznia 1990 roku w życiu społecznym zaczął obowiązywać tak zwany Plan Balcerowicza. Plan ten zakładał:

„szybkie dokonanie przekształceń własnościowych, mających na celu pobudzenie aktywności przedsiębiorczej szerokich kręgów społeczeństwa i powołanie do życia, po

dziesiątkach lat nieistnienia, prywatnego sektora gospodarki. Wszystkie elementy planu stanowiły niezbędne warunki przekształcenia niewydolnej, nierentownej i niezaspokajającej podstawowych potrzeb człowieka gospodarki centralnie sterowanej w rzeczywisty system wolnorynkowy” (Goszczyńska 2010: 17).

Cechą charakterystyczną procesów zmian po 1989 roku było ich jednoczesne oddziaływanie na wiele sfer życia społeczeństwa polskiego – od ekonomii, przez politykę i kulturę, aż po zmiany świadomościowe (tamże). W kontekście pola sportu transformacja ustrojowa nie stosowała żadnej taryfy ulgowej. Na podstawie zebranych różnorodnych danych można stwierdzić, że zmiany transformacyjne odcisnęły się wyraźnie na polu sportu, a wynikało to z co najmniej dwóch przyczyn. Po pierwsze doszło do zerwania relacji pola sportu z innymi sektorami państwa. Oznaczało to koniec finansowania i patronowania klubom sportowym. W przypadku RKS Stoczniozca dotyczyło to zerwania powiązań z przemysłem stoczniowym. Drugą przyczyną – o czym wspominałem już we wstępnych częściach rozprawy – był brak polityki państwa wobec sportu w pierwszym okresie transformacji.

Pole sportu – podobnie jak inne pola – zostało podporządkowane regułom liberalnego i nieregulowanego rynku, gdzie szansę na przetrwanie miały te organizacje, które umiejętnie, szybko i skutecznie zdołały wytworzyć odpowiednie strategie, zdobyć zasoby na ich realizację, równocześnie zachowując konkurencyjność wobec innych graczy w tym samym polu. Zastana sytuacja ujawniła problem polegający na tym, że aktorzy społeczni zarządzający ówczesnymi organizacjami sportowymi – w tym Stoczniowcem – nie odnajdywali się wśród nowych zasad i reguł obowiązujących po 1989 roku. Co więcej, odrzucali te reguły, które znali i wykorzystywali dotychczas, jako niewspółgrające z polem sportu. Dodatkowo, państwo polskie praktycznie wycofało się z pola sportu, zostawiając sobie jedynie niewielki obszar działań dotyczących finansowania sportu, jak również działań zarządczych czy *stricte* politycznych. Działaniami tymi objęto jednak przede wszystkim polskie związki sportowe, a nie kluby. W nowym porządku społecznym hołdowano przeświadczeniu, że pole sportu ulegnie autouregulowaniu, samodzielnie „rozwiąże swoje problemy” i znajdzie środki na swoją działalność. Dlatego też główna strategia polityki państwa wobec pola sportu polegała na wprowadzeniu wolnego rynku, zasad samofinansowania się klubów sportowych. Jeden z działaczy wspomina o tym następująco:

„W momencie kiedy przyszła ta zmiana, 1989 rok, to była taka teoria, że wszystko musi się opłacać, taka ideologia, że wszystko musi się samo finansować. [...] 2–3 lata były takiego totalnego chaosu. Państwo przestało finansować, duże zakłady pracy, przynajmniej na

Wybrzeżu, przestały to finansować. Myślę, że łatwiej było w tych małych ośrodkach. [...] I zaczęto wprowadzać ideologię, że sport musi się sam finansować, sam musi zarobić itd. I zaczął się upadek tych wszystkich klubów, najpierw finansowy, a potem klasyka, czyli zaczęto te kluby sportowe – zaczęto się uwłaszczać na tym majątku. [...] Nie znam wszystkich projektów, ale tendencja finansowa była taka, że to ma się finansować, klub piłkarski jak chce grać, to niech 10–20 tys. biletów sprzeda, zapłaci piłkarzom, zapłaci za obiekt i ogólnie filozofia absurda. Gdzie na przykład zostawiono finansowanie kultury na pewnym poziomie, tak tutaj raptownie to ucięto. Kto się wtedy zajmował tym wszystkim? Mieli to wszystko gdzieś” (wywiad\_W2).

Dodatkowy chaos na początku transformacji wprowadzały braki w zakresie strategii i polityki publicznej państwa. Widoczny był także brak inicjatyw ustawodawczych w zakresie działalności organizacji w obszarze sportu. Wszelkiego rodzaju apele do władz państwowych, chociażby dotyczące regulacji prawnych, które przystawałyby do nowej rzeczywistości, nie znajdowały żadnego odzewu lub – jak pokazywałem wcześniej – ów odzew był powolny, rozciągnięty w czasie. Ustawa, która regulowała działalność klubów sportowych, pochodziła jeszcze z epoki Polski Ludowej, uchwalono ją w 1984 roku. Nową ustawę dotyczącą kultury fizycznej w okresie transformacji stworzono dopiero w 1996 roku i to w czasie względnej stabilizacji systemu sportu. W pierwszym etapie transformacji państwo polskie nie dysponowało żadnym planem; w obszarze sportu forsowano stosowanie takich samych reguł wolnorynkowych, jak miało to miejsce w gospodarce.

Wprowadzenie w Polsce nowego ustroju gospodarczego, jego mechanizmów, reguł i norm oraz wartości, i równoczesne wprowadzenie ich do pola sportu można uznać za wpływ zewnętrznych uwarunkowań środowiskowych (Oliver 1991, 1992, DiMaggio i Powell 1983, Fligstein i McAdam 2012, Meyer i Rowan 1977). Zmiana ustroju państwa, jego demokratyzacja na poziomie prawnym oraz stworzenie gospodarki wolnorynkowej stanowią podstawowy kontekst dla przemian i procesów zmian w organizacji sportowej. Wprowadzenie nowego zestawu wzorów działania oraz reguł postępowania wymuszało na działaczach Stocznio-wca rozpoczęcie nowych działań, których specyfiki nie znali, a które skutkowały wprowadzeniem nowych praktyk organizacyjnych. Nowe normy, które zaczęły funkcjonować w obszarze sportu, niejako narzucone przez przemiany ustrojowe, wymuszały bezpośrednio zmianę norm i zachowań wewnątrz organizacji, a przede wszystkim wymagały odpowiedzi organizacyjnej na czynniki zewnętrzne. Zauważyć należy, że środowisko zewnętrzne nie było wówczas stabilne i podlegało ciągłym zmianom, co tylko przyczyniało się do pogłębiania kryzysu w klubie. Z kolei normy zewnętrzne były na tyle silne, że organizacja nie mogła pozostać wobec nich



obojętna. Szczególnie, że wraz z pojawieniem się nowych reguł gry przestało obowiązywać stare porozumienie w strategicznym polu działania. Dotychczasowego konsensusu nie podzielano już zarówno wewnątrz organizacji – wśród jej członków – jak również w relacjach z zewnętrznymi organizacjami patronackimi (zakładami przemysłu okrętowego). Nowy porządek społeczno-ekonomiczny przyczynił się do zerwania dotychczasowych relacji (i funkcjonującego porozumienia), nakreślił też na nowo relację między Stoczniovcem a zakładami stocznioowymi. Kluczowe zatem wydaje się przeanalizowanie procesów zmian w obrębie Stoczniowca i jego relacji z zakładami patronackimi w okresie transformacji (Fligstein i McAdam 2012; Oliver 1991, 1992).

#### **4. Relacja klub sportowy a zakłady przemysłowe**

W Polsce Ludowej rozmaite polityki publiczne organizowano i realizowano za pośrednictwem zakładów pracy. To wielkie zakłady przemysłowe pełniły funkcje, które w krajach zachodnich przypisywano publicznym instytucjom polityki społecznej: oferowały usługi opiekuńcze dla dzieci, wsparcie socjalne, opiekę zdrowotną, gwarantowały mieszkania. Wiązało się to z narzuconą odgórnie polityką pełnego zatrudnienia, jednym z negatywnych jej efektów była zaś niewłaściwa i nieefektywna alokacja zasobów pracy (za: Rek-Woźniak i Woźniak 2017, także: Golinowska 2013: 16–17; Książopolski 2013: 38–9). Stąd też wieloaspektowa rola, jaką odgrywały zakłady przemysłowe. Oprócz ich podstawowej funkcji, związanej z produkcją i zapewnianiem zatrudnienia dla obywateli, zakład był także przestrzenią tworzenia i podtrzymywania więzi społecznych. Jak zauważyły badaczki Aleksandra Leyk i Joanna Wawrzyniak, w okresie transformacji:

„utrzymywanie więzi było coraz trudniejsze z powodu ograniczenia rozrywek organizowanych lub wspieranych przez zakład – licznych kótek i sekcji podróźniczych, wędkarskich, sportowych i innych, a także zakładowych wycieczek, na przykład kojarzonych z czasami socjalistycznych grzybobrań” (Leyk i Wawrzyniak 2020:45).

Zakłady pracy odpowiadały również za tworzenie, wspieranie i działalność przyzakładowych klubów sportowych. Robotniczy Klub Sportowy Stoczniowiec Gdańsk – jak już wskazywałem na początku rozdziału – powstał na mocy porozumienia różnych organizacji. Całemu przedsięwzięciu patronowało Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego – jako decydent wszelkich pozostałych ruchów wokół sportu i klubu w okresie socjalizmu. Ten sam decydent po 1989 roku

szybko odciął się od klubu sportowego, a ściśle mówiąc: odcięły się od niego dawne przedsiębiorstwa należące do zjednoczenia, które wcześniej patronowały różnym sekcjom sportowym. Jeśli chodzi o sytuację Stoczniowca, to w chwili likwidacji Zjednoczenia Przemysłu Okrętowego klub ten pozostawał nadal związany z poszczególnymi zakładami przemysłowymi, jako że od czasu powstania RKS-u, każdą z jego sekcji finansowało jedno z przedsiębiorstw stoczniowych wchodzących w skład Zjednoczenia. Kiedy państwo socjalistyczne zlikwidowało Zjednoczenia, relacje pomiędzy klubowymi sekcjami a zakładami patronackimi nie zniknęły. Na przykład Stocznia Północna aż do 1989 roku nadal wspierała hokeistów, a Centrum Techniki Okrętowej patronowało brydżystom i wioślarzom. Do zerwania tych relacji przyczyniła się dopiero zmiana ustrojowa.

Zgodnie z polityką państwa socjalistycznego sektory gospodarki miały za zadanie wspierać działania w obszarze sportu i kultury fizycznej. Wszystko było odgórnie zaplanowane, ale trzeba dodać, że mimo tego generalnego planu, zjednoczenia przemysłowe prowadziły wobec podległych im klubów niezależną politykę. W przypadku Zjednoczenia Przemysłu Okrętowego istotne było to, jakie zakłady patronowały poszczególnym sekcjom sportowym Stoczniowca. Nieprzypadkowo najważniejsza (i najdroższa) sekcja w klubie – hokej na lodzie – miała patrona w Stoczni Północnej. Stocznię zaliczano do zakładów kategorii „S”, co – jak wspominałem – oznaczało, że podlegała pod przemysł zbrojeniowy. Stoczniowca stać było na wszystko, jeśli tylko socjalistyczna gospodarka (w tym sektor zbrojeniowy) znajdowała się w dobrej kondycji. Koniec lat osiemdziesiątych XX wieku był trudnym okresem w działalności klubu, jednakże największy szok oraz załamanie przypadły na pierwsze lata ostatniej dekady minionego stulecia. Aby ukazać cały mechanizm procesów zmian oraz ówczesnego kryzysu, muszę jeszcze raz powrócić do czasów Polski Ludowej.

Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego, a później poszczególne zakłady przemysłowe wchodzące w jego skład nie były tożsame z pojęciem sponsora i sponsoringu w sporcie w formie, jaka funkcjonuje obecnie (Kończak i Jedel 2019, Kończak 2020, Sznajder 2012, 2017). Patronat zakładów przemysłowych miał znacznie silniejszy związek z organizacją sportową. Przede wszystkim istniała wytypowana przez Zjednoczenie delegacja zarządcza do egzekutywy klubu, co powodowało silną zależność organizacji sportowej od patrona. Działacze byli wprost delegowani do pracy w klubie i etatowo zajmowali się prowadzeniem działalności sportowej (Czado 2020, Pasko 2012). W pewnym okresie Polski Ludowej do zarządzania klubem delegowano także ludzi ze Związku Młodzieży

Socjalistycznej (Pasko 2012). Sytuacja wyglądała podobnie w Stoczniowcu, gdzie etatowy pracownik Stoczni Północnej, członek zakładowego ZMS-u, współtworzył klub, a następnie nim współzarządzał. Warto przy tym pamiętać, że specjalistyczną wiedzą dotyczącą zarządzania działalnością sportową czy praktyką sportową dysponowali wyłącznie pracownicy niższego szczebla (kierownicy sekcji czy trenerzy).

Drugi kluczowy element w tym kontekście stanowi cały istniejący wówczas system fasadowego i/lub fałszywego amatorstwa sportowców (Woźniak 2013, Kurkowska-Budzan i Stasiak 2016, Czado 2020, Bugajski 2020). Jak już wspominałem, polegało ono na tym, że sportowców zatrudniano na etatach w zakładach przemysłowych, ale nie świadczyli pracy w pełnym wymiarze lub nie robili tego wcale. W przypadku hokeistów RKS-u na samym początku istnienia klubu był okres, w którym wykonywali oni pracę w zakładzie przemysłowym w niewielkim wymiarze czasu, a potem trenowali:

„Wtedy jeszcze tak – pracowali w Stoczni Północnej na wydziale. W większości pracowali na wydziale wyposażeniowym. Oni wtedy normalnie pracowali do godziny dziesiątej, jedenastej, a po tej godzinie szli na trening” (wywiad\_W1).

Później, kiedy klub się rozwinął, zawodniczki i zawodnicy pojawiali się w stoczni (lub innym zakładzie pracy) tylko po odbiór wynagrodzenia, albo nawet nie pojawiali się wcale, otrzymując pensję bezpośrednio w klubie:

„Ciekawostką było to, że pierwszą moją wypłatę odbierałem w stoczni, i pamiętam, że jechałem podpisywać odbiór wynagrodzenia [...]. Nigdy nie podpisywałem żadnego dokumentu, że byłem zatrudniony. Nie wiem, kazali mi się zgłosić do stoczni, pojechałem do stoczni, odebrałem wynagrodzenie, podpisałem odbiór pieniędzy, ale nigdy nie podpisywałem żadnego dokumentu, że jestem zatrudniony w stoczni, czy absolutnie nigdy nie podpisywałem kontraktu w Stoczniowcu” (wywiad\_W4).

Na podstawie przytoczonej wypowiedzi można wysnuć dwa wnioski:

1) Etaty polegały na wpisaniu imion i nazwisk na listę wypłat. Nie istniała nawet umowa pomiędzy zakładem stoczniowym a zawodnikiem. W innych przypadkach zawodnicy czy pracownicy klubu byli zatrudniani w stoczni:

„Tak – miałem etat. Mój pierwszy angaż był na stanowisku ślusarza remontowego. Stocznię znałem tylko z działu kadr i kasy okazjonalnie, ponieważ gros wypłat w naszym przypadku odbywało się na lodowisku, a później gdzieś na terenie klubu. Natomiast, jak były jakieś trzynastki czy dodatkowe gratyfikacje z funduszu socjalnego itd., to trzeba było się pofatygować osobiście na teren stoczni” (wywiad\_W3).

2) Im klub stawał się bardziej „profesjonalny” (w socjalizmie nie istniał sport profesjonalny w sensie aktywności wykonywanej jako zawód) i/lub zaczynał

rywalizować na najwyższych szczeblach rozgrywek (lub zawodów – w przypadku sportów indywidualnych), tym częściej likwidowano wymóg rzeczywistej pracy sportowców w zakładzie przemysłowym.

W Polsce za czasów socjalizmu takie praktyki były rzeczą naturalną. Wspominają o tym choćby piłkarze zatrudniani w kopalniach czy na budowach (Kurkowska-Budzan i Stasiak 2016, Czado 2020, Bugajski 2020). W przypadku kopalni interesujące jest to, że wysokość wynagrodzenia sportowca zależała od przypisanego mu etatu górniczego (Czado 2020, Bugajski 2020). Niektórych piłkarzy zatrudniano w kilku zakładach, aby nie mogli przejść do innego klubu. W Gdańsku dotyczyło to na przykład piłkarzy Lechii, którym przydzielono etaty w kilku przedsiębiorstwach budowlanych funkcjonujących w ramach Zjednoczenia:

„To jego przywiązanie do Lechii było jakby legendarne, że on miał propozycje tu i tam, Lechia powiedziała, że dołożą mu etat, bo później już było tak, że piłkarze-gwiazdy, jak chociażby Dzidek [Zbigniew Puszkarcz – przyp. DM] w Lechii, mieli [etat – przyp. DM] w dwóch firmach, w trzech, bo to nie były jakieś kominowe rzeczy, tylko płace 2,5–3,5 tysiąca na rękę – oni mieli po 2–3 etaty, ci najlepsi” (wywiad\_D1).

Taki sposób wynagradzania i zatrudniania sportowców okazał się nie lada wyzwaniem nie tylko podczas transformacyjnych procesów zmian w Polsce. Ów model kwestionowano już wcześniej, czyli jeszcze przed 1989 rokiem. W latach osiemdziesiątych XX wieku, kiedy do głosu doszły związki zawodowe oraz rady pracownicze, postanowiono – aby ratować zakłady pracy – przeprowadzić restrukturyzację poprzez cięcia „pustych etatów” (dotyczyło to także przemysłu stocznioowego). W pierwszej kolejności likwidowano etaty sportowców. O ile w przypadku hokeistów nie było to zjawisko powszechne, bo ratowało ich zatrudnienie w Stoczni Północnej, należącej do sektora zbrojeniowego, o tyle w przypadku bokserów, kajakarzy czy wioślarzy doszło do cięcia etatów. W latach osiemdziesiątych próbowano zatrzymać odpływ sportowców z tychże sekcji Stocznioowca za pomocą stypendiów z urzędu wojewódzkiego czy Głównego Komitetu Kultury Fizycznej i Turystyki:

„[...] sposób finansowania sportu w Polsce diametralnie się zmienił. I wówczas powstał taki model finansowania tych zawodników, którzy wyczynowo grali od poziomu I ligi czy obecnej ekstraklasy na zasadzie stypendiów, które kluby otrzymywały przez okres 3–4 lat – to były stypendia z Głównego Komitetu Kultury Fizycznej i Sportu – tak to się chyba nazywało [właściwa nazwa to Główny Komitet Kultury Fizycznej i Turystyki, zgodnie ze zmianą wprowadzoną w 1986 roku – przyp. DM]” (wywiad\_W3).

Zatrudnienie oraz oddelegowanie pracowników do klubu sportowego Stocznioowiec obejmowało szeroki zakres i dotyczyło wielu osób. Związane to było z

budową hali Olivia, a następnie zarządzaniem i administrowaniem tym obiektem. W samej tylko administracji hali zatrudniono ponad 70 osób. W tamtym okresie hala Olivia pozostawała formalnie w strukturach Stoczni Północnej. Następnie całą siatkę zatrudnienia obsługi hali włączono do RKS Stocznio-wca, co sprawiło, że w okresie transformacji klub miał potężną liczbę etatów, które wymagały restrukturyzacji.

Podstawą relacji z klubem sportowym była nie tylko delegacja działaczy do egzekutywy czy też zatrudnianie sportowców na etatach w zakładach Zjednoczenia. Ważnym elementem w tych relacjach okazały się również obiekty sportowe, z których korzystał Stocznio-wiec. Administrowanie nimi, zarządzanie, remonty i opłaty eksploatacyjne (prąd, woda, ogrzewanie) leżały w gestii Zjednoczenia, a po jego likwidacji – państwa polskiego. Na początku lat osiemdziesiątych zobowiązania te przeszły na poszczególne zakłady. Osoby kierujące klubami tylko w nieznacznym stopniu zajmowały się sprawami związanymi z zarządzaniem i administracją infrastruktury sportowej. Została ona wpisana na stan zakładów. Działacze sportowi mogli więc zajmować się wyłącznie działalnością sportową. W kontekście zarządzania klubem sportowym okazało się to sprawą kluczową w tym sensie, że w Polsce Ludowej władze klubu nie musiały dbać o obiekty sportowe i zajmować się ich utrzymaniem. Pion sportowy odpowiadał za organizację zawodów, treningów oraz wynik sportowy, a cała administracja i zarządzanie, w szczególności zaś opłaty związane z tą praktyką organizacyjną – mimo częściowej delegacji do klubu – ciążyły na zakładach przemysłowych lub innych strukturach. W chwili transformacji i pojawienia się wolnego rynku sytuacja ta zmieniła się diametralnie. Organizacje sportowe musiały przejąć zadania dotyczące obiektów sportowych, które dotychczas leżały po stronie zakładów patronackich.

Analizując sytuację z czasów Polski Ludowej, wskazuję, że relacja między organizacjami przyjęła w pewnym sensie formę symbiotyczną. Klub sportowy odgrywał rolę społeczną nie tylko dla pracowników zakładów stocznio-wych, lecz także dla szerszej społeczności Pomorza. Z kolei zakłady przemysłu stocznio-wego realizowały politykę państwa socjalistycznego, prowadząc działalność sportową za pomocą własnego klubu sportowego. W przypadku Stocznio-wca pracownicy Zjednoczenia mogli korzystać z obiektów sportowych, zostać członkami klubu sportowego, co wzmacniało więź społeczną między nimi oraz identyfikację zarówno z klubem, jak i z zakładem pracy. Klub sportowy mógł realizować wyłącznie swoje statutowe cele sportowe – tworzyć przestrzeń dla praktyki sportowej, krzewić kulturę fizyczną i rywalizować w zawodach sportowych.

## 5. Erozja relacji międzyorganizacyjnej

Rozpad relacji pomiędzy zakładami przemysłowymi a klubem sportowym okazał się kluczowy dla losów organizacji sportowej w okresie transformacji. Erozja stosunków między organizacjami wydaje się tożsama z opisanymi przez Christine Oliver (1992) procesami zmian wynikających z rozproszenia wzajemnej relacji pomiędzy organizacjami w polu. W przypadku klubu sportowego i zakładu patronackiego takie rozproszenie czy – mówiąc ściśle – zerwanie relacji spowodowało zmiany w organizacji sportowej. Według Oliver (1992) zewnętrzne presje czynników społecznych przyczyniają się do deinstytucjonalizacji norm, wartości, i reguł przyjętych w organizacji, co ostatecznie może skutkować rozpadem samej organizacji. W kontekście Stoczniewca istotne więc było znalezienie odpowiedzi na to, jakie strategie przyjęli działacze sportowi, aby podtrzymać działalność i praktyki organizacyjne w klubie. Co było ich odpowiedzią na zerwaną (współ)zależność z zakładem patronackim, a także inne procesy zmian – w tym zmiany wewnątrz samej organizacji sportowej.

James G. March i Johan P. Olsen twierdzili, że typową reakcją na nowość w organizacji „jest znalezienie zestawu rutynowych działań, które można w danym przypadku zastosować” (March i Olsen 2005: 47). Wskazywali, że takie rutynowe działania i reguły wykształcone w czasie i na podstawie doświadczenia pozwalają organizacji na „zdobycie czasu” oraz stabilizację, a także ewolucyjny proces zmian. Warto więc postawić pytanie, czy w Stoczniewcu podjęto działania i strategie oparte na działaniach rutynowych – jako odpowiedź na zmieniające się zasady gry w środowisku zewnętrznym organizacji. Czy w reakcji na zmiany ustrojowe, które wpłynęły na pole sportu po 1989 roku, klub sportowy zastosował którąś ze strategii wymienionych przez Oliver (1991), a mieszczącą się w zagadnieniach takich, jak: przyzwolenie, kompromis, unikanie, przeciwstawienie się czy manipulacja? W jaki sposób odebrano w ogóle nową rzeczywistość, w której znalazł się klub sportowy? Jakie praktyki organizacyjne uruchomiono, aby zapobiec upadkowi klubu? Jakie działania podjęli aktorzy społeczni w organizacji, by utrzymać stabilność strategicznego pola działania, jakim był Robotniczy Klub Sportowy?

Aby wskazać i omówić strategie i działania wprowadzone przez pracowników klubu, niezbędne wydaje się przede wszystkim wskazanie i opisanie sytuacji, w jakiej znaleźli się ludzie tworzący klub sportowy na samym początku transformacji ustrojowej. Jeden ze świadków tamtego okresu przedstawia tamten czas następująco:

„[...] w 1990 roku, z dnia na dzień, 1 stycznia, przestano finansować kluby. Wcześniej było tak, że klub, Hala Olivia, była w stu procentach finansowana przez komitet, jakby państwowo – były pieniądze na trenerów i utrzymanie obiektu, była jakaś symbioza. I raptem przestano finansować [...]. Ale tutaj był szok, nikt nie znał gospodarki wolnorynkowej, nikt tego wcześniej nie robił, inflacja szalała i właściwie klub popadał w coraz większe trudności, czyli tak naprawdę Hala Olivia nie mogła się utrzymać sama. [...] nie było pieniędzy na utrzymanie obiektu, nie było pieniędzy na sport – klub popadał w ruinę tak naprawdę” (wywiad\_W6).

Cytowana wypowiedź dowodzi, że z początkiem 1990 roku sytuacja osób działających w sporcie zmieniła się gwałtownie. Wskazują na to takie sformułowania jak „raptem przestano finansować” czy „ale tutaj był szok”. Zakończenie relacji z mocodawcą, który finansował klub oraz zarządzał i administrował infrastrukturą sportową, spowodowało, że władze klubu znalazły się w całkowicie nowej i nieznanym przestrzeni społecznej. W kontekście wprowadzanych przemian ustrojowych słowa o nieznanym zasad wolnego rynku potwierdzają trudność sytuacyjną aktorów społecznych. Ludzie działający w organizacji sportowej nie znali nowych reguł i zasad gry. Środowisko zewnętrzne będące „źródłem różnego typu norm, przepisów, zakazów i nakazów” (Hirszowicz 1967: 129) stało się dla nich nieznanym terytorium działania. Według Fligsteina i McAdama (2012: 99) zewnętrzna zmiana wiąże się z „rzadkimi makro zdarzeniami (jak np. wojna, kryzys gospodarczy), które służą destabilizacji szerszego kontekstu społecznego/politycznego, w którym osadzone jest pole”. W omawianym przypadku doszło właśnie do takiej radykalnej destabilizacji. Aktorzy społeczni funkcjonujący w strategicznym polu działania musieli zreinterpretować otaczającą ich rzeczywistość i podjąć działania, które przystawały do nowych realiów życia społecznego – do nowego ładu instytucjonalnego.

Do 1992 roku członkami zarządu Stoczniowca wciąż byli nominaci z dawnego Zjednoczenia. Łączyli oni działalność w klubie z funkcjami w różnego typu zakładach przemysłu okrętowego, co miało konsekwencje dla działalności organizacji sportowej. Świadczy o tym podejście ówczesnego zarządu do gospodarowania finansami klubu – zadłużał on klub, nie umiając generować przychodów. Jeden z moich rozmówców wspomina tę sytuację następująco:

„Było ciężko nam, tym bardziej że przez dwa lata było sporo długów zostawionych przez pana W., bo wszyscy tworzyli koszty, a nie generowali dochodów [...]” (wywiad\_W1).

Także w relacjach „Dziennika Bałtyckiego” można znaleźć opisy nieumiejętnego zarządzania klubem, czego przykładem miało być pozyskiwanie zawodników. Nowe

reguły, które nastąpiły w polu sportu, dotyczyły choćby transferów zawodników i były omawianemu zarządowi klubu zupełnie obce:

„Chcieliśmy – powiedział [ówczesny trener hokeistów Stoczniowca – przyp. DM] – sprowadzić z Bydgoszczy bramkarza Piotra Panka. Wiadomo było, iż na tej newralgicznej pozycji nie mamy dobrego zawodnika. Panek za przejście do Stoczniowca chciał magnetowid. To znowu nie tak wiele. Niestety, nikt w kierownictwie klubu nie chciał podjąć na ten temat poważnych rozmów” (Dziennik Bałtycki: 1990-03-16).

Nowe reguły w obrębie pola instytucjonalnego sportu związane były z rosnącą konkurencyjnością organizacji sportowych. Konkurencyjność zrodziła się w momencie wprowadzenia gospodarki wolnorynkowej i wywołała presję na organizacje sportowe. Innowacyjna adaptacja do nowych warunków wymagała odmiennych sposobów prowadzenia działalności, jak widać na przykładzie powyższego cytatu dotyczącego pozyskiwania zawodników do gry w hokeja na lodzie. Rywalizacja wynikająca z zasad wolnorynkowych wymuszała na organizacjach nowe działania (Oliver 1992), lecz działacze klubowi ich nie wprowadzali. Z przeprowadzonych przeze mnie wywiadów wynika, że za przyczynę tego stanu rzeczy można uznać brak kompetencji aktorów zarządzających robotniczym klubem: zarząd Stoczniowca, składający się wciąż z nominatów Zjednoczenia, nie potrafił uruchomić nowych strategii. Pogłębiało to istniejący kryzys, co znalazło odbicie w krytyce działań zarządu na łamach prasy:

„Tak więc prezesowi należy się czerwona kartka, a może nawet dyskwalifikacja. Kierowanie klubem sprawia mu widać wiele kłopotu, a degradację bokserów i hokeistów z ekstraklasy są tego wymownym dowodem” (Dziennik Bałtycki: 1990-03-19).

Stosowanie starych praktyk w nowych warunkach okazało się nieadekwatne. W nowej, transformacyjnej sytuacji Stoczni Północna, a także inne zakłady przemysłu okrętowego nie wspomagały klubu – nie wypłacały pensji sportowcom, trenerom czy kierownikom sekcji. Stoczni Północna nie administrowała też i nie zarządzała halą Olivia. Działacze zadłużali klub, nie szukając nowych źródeł finansowania. Wciąż odwoływali się do starej relacji z zakładem przemysłowym, który według nich powinien nadal wspomagać klub sportowy. Jednym z efektów takiego odwoływania się do rutynowej praktyki i relacji z zakładami stoczniowymi było udzielenie przez stocznnię pożyczki w 1990 roku. W prasie lokalnej przytoczono wypowiedź jednego z działaczy RKS-u, który podkreślał formę pomocy:

„[...] dzięki pomocy Stoczni Gdańskiej, która udzieliła nam [Stoczniowcowi – przyp. DM] kredytów” (Dziennik Bałtycki: 1990-10-22).



Dzięki temu wsparciu finansowemu klub zdołał uregulować zaległe rachunki za energię elektryczną w hali Olivia (tamże). Udzielenie pożyczki przez sponsora jest rozwiązaniem rzadko spotykanym we współczesnym sporcie<sup>3</sup>. Sponsorzy z reguły nie udzielają pożyczek, lecz finansują działalność klubów sportowych (Kończak i Jedel 2019, Kończak 2020, Sznajder 2012, 2017). Sytuacja z pożyczką mogła wynikać z tego, że w początkowym okresie transformacji nie wykształciły się jeszcze znane obecnie formy sponsoringu, a Stocznia Gdańska, chcąc z jednej strony pomóc klubowi, z drugiej zaś nie narazić się na nieprawidłowe wydatkowanie pieniędzy, sięgnęła po takie rozwiązanie. W późniejszym okresie transformacji jedną z form pomocy dla klubu było wykupywanie przez stocznię karnetów na ślizgawki w hali Olivia czy użyczanie autokarów oraz sprzętu i materiałów do napraw w hali:

„Tam były takie zabiegi, gdzie stocznia kupowała od nas z funduszu socjalnego karnety na ślizgawkę. To znaczy może stoczniovcy nie płacili, nie widzieli tych karnetów, natomiast w ramach takiej pomocy ta stocznia na miarę możliwości, obecnie, na dzisiejsze czasy za jakieś 5–8 tys. kupiła karnety na rok. A ponieważ cały czas ten związek chcieliśmy utrzymywać, zważywszy na to, że myśmy później też trochę korzystali z bazy transportowej, czyli z autobusów ze Stoczni Północnej, wynajmując na wyjazdy hokeistów, jak rurki pękły [lub zdarzyły się inne awarie w obiekcie sportowym – przyp. DM] itd. Czyli ten nasz związek techniczny trwał – i tam na zasadzie sympatii lat poprzednich, części pracowników, którzy tam chodzili na hokej, to nie było tak obojętne. Muszę więc przyznać, że ta relacja była co najmniej poprawna” (wywiad\_W3).

Nie była to wszakże relacja znana w okresie Polski Ludowej. Dlatego ciągłe odwoływanie się do starych praktyk i rutyn organizacyjnych nie przynosiło spodziewanych efektów, w żaden sposób nie pomogło też klubowi wyjść na prostą. Orientacja na przetrwanie umożliwiła jednak petryfikację struktur organizacyjnych (Patora-Wysocka 2019).

Nowe zasady, które przyniosła terapia szokowa Balcerowicza, spowodowały, że:

„państwo dążyło do jak najszybszego zniszczenia struktur gospodarczych PRL i zbudowania na ich miejscu zupełnie odmiennych struktur gospodarki kapitalistycznej. Niewątpliwie było to warunkiem przejścia z systemu gospodarki planowanej do gospodarki wolnorynkowej, ale w zasadniczy sposób zwiększyło to koszty ekonomiczne i społeczne tej przemiany” (Karpiński i in. 2015: 151).

Do kosztów społecznych można zaliczyć procesy zmian i ich efekty w obszarze sportu. Karpiński i jego współpracownicy (2015: 151) wskazywali, że obrana droga i tempo zmian „wymaga krytycznej oceny w świetle jej wyników”. Brak parasola ochronnego oraz pochapność działań w zakresie prywatyzacji zakładów

---

<sup>3</sup> W działalności klubów sportowych można znaleźć różne przykłady udzielania pożyczek, jednak nie przez sponsorów, lecz właścicieli klubów.

przemysłowych w Polsce podyktowana była względami politycznymi i doktrynerskim podejściem do implementacji reguł wolnorynkowych (tamże: 152), co przyczyniło się również do pogłębienia kryzysu w polu instytucjonalnym sportu. Zmiany te włączają się w wywołane wstrząsem przemiany, których nie sposób łatwo kontrolować, a nowo powstałe procedury oraz instytucje społeczne będące następstwem tego wstrząsu generują konflikty oparte na niezgodności wcześniejszych reguł i praktyk z narzuconymi obecnie (March i Olsen 2005). W przypadku RKS Stoczniewca uwidocznilo się to we wzroście zadłużenia i braku implementacji takich praktyk organizacyjnych, które mogłyby pomóc organizacji w dostosowaniu się do nowych zasad i reguł w polu instytucjonalnym (Oliver 1992, Fligstein i McAdam 2012). Zjednoczeniowi nominaci z zakładów przemysłowych, którzy do 1992 roku zarządzali klubem, nie umieli odczytać nowych zasad ani wprowadzić nowych strategii, które zmodyfikowałyby praktyki organizacyjne; w konsekwencji kryzys się pogłębiał.

W okresie między 1989 a 2004 rokiem wpływ czynnika, jakim było wprowadzenie wolnego rynku, był zróżnicowany. Działający w klubie sportowym aktorzy społeczni na rozmaite sposoby reagowali na nowy porządek społeczny. Obrazują to słowa jednego z działaczy przytoczone w „Dzienniku Bałtyckim”:

„Boksuje się więc z twardą rzeczywistością, ale – pozostając przy tej terminologii – do nokautu Stoczniewca jeszcze daleko” (Dziennik Bałtycki: 1990-10-22).

Trzymając się metaforyki sportowej, można rzec, że boksowanie to jednak nie tylko przyjmowanie ciosów, lecz także ich wyprowadzanie. Boksowanie to również utrzymywanie dystansu, dzięki któremu „stwarza się nieustannie szansę na pełne wykorzystanie wszystkich środków bojowych oraz ciągłe zachowywanie inicjatywy, co w połączeniu z nieprzewidywalnością i nagłością ataków jest niezwykle groźne” (Darmas 2019: 19). Jeśli więc działacze sportowi robotniczego klubu „boksowali się” z rzeczywistością, to warto przeanalizować, jakie ciosy próbowali tej rzeczywistości zadać?

## **6. Wprowadzanie zmian w organizacji sportowej**

Robotniczy Klubu Sportowy Stoczniewiec mierzył się z nową, transformacyjną rzeczywistością, tkwiąc w głębokim kryzysie, który przejawiał się w wielu elementach działalności organizacji. Można uznać, że klub sportowy uległ

dezorganizacji z powodów przemian ustrojowych, pojawienia się nowych reguł w polu instytucjonalnym sportu oraz gospodarce i polityce państwa, a także z „braku umiejętności czy braku wyobraźni osób kierujących” (Szczepański 1974: 377) organizacją sportową. Stosowanie znanych wcześniej, rutynowych praktyk organizacyjnych nie sprzyjało wyjściu z kryzysu, lecz jeszcze bardziej go pogłębiało. Działający wciąż w klubie nominaci z ramienia partii i Zjednoczenia nie potrafili rozpocząć realnych działań naprawczych. Dążyli do deinstytucjonalizacji całego klubu między innymi przez zmianę funkcjonalności zasobów materialnych – na przykład poprzez zmianę funkcji hali Olivia:

„Kiedy się dowiedziałem, że pan W. próbuje zaorać Stoczniowca, a wtedy w Gdańsku było źle, powstawały te szczęki takie otwierane, gdzie kupcy w różnych częściach miasta sprzedawali wszystko. Ludzie myśleli różnie – a pan W. był wtedy szefem transportu w Stoczni Gdańskiej i sobie obmyślił z panem R., dyrektorem administracyjnym Stoczni Gdańskiej, że może tu zrobią jakieś wielkie centrum handlowe” (wywiad\_W1).

„[...] tylko były rozmowy, jak zagospodarować Halę Olivia nie w ramach sportu, żeby ona przetrwała i zarabiała. Nie było żadnej rozmowy typu – ja pamiętam, bo mamy to w archiwach, jakieś tam projekty dotyczące domu towarowego Kris, hali targowej jakiejś tam, czyli w ogóle nie związane ze sportem” (wywiad\_W6).

Przekształcanie obiektów sportowych w przestrzenie o innej funkcji było w okresie transformacji wręcz nagminne (Akta Archiwum Akt Nowych). W przypadku tak dużego obiektu jak hala Olivia oraz działających tam sekcji sportowych, jak również organizowanych w budynku, ogólnodostępnych ślizgawek w sezonie jesienno-zimowym, działania zarządzających klubem, mające na celu stworzenie tam centrum handlowego, wywołały sprzeciw pozostałych aktorów społecznych związanych z RKS-em:

„Jak doszło to do mnie [zmiana hali sportowej w halę targową – przyp. DM], a byłem szefem komisji rewizyjnej, zacząłem zbierać ludzi konkretnych i żeby ten klub rozwalić, ten moloch” (wywiad\_W1).

Cytowane „rozwalenie” klubu nie miało nic wspólnego z zakończeniem działalności organizacji. Chodziło o całkowitą zmianę struktury klubu oraz wymianę osób nim zarządzających. Wybór nowych władz Stoczniowca oraz uporządkowanie spraw związanych z sekcjami sportowymi miało posłużyć stworzeniu stanu umożliwiającego funkcjonowanie organizacji i prowadzenie dalszej działalności w zakresie kultury fizycznej i sportu. Warto nadmienić, że Stoczniowiec działał w formie stowarzyszenia, a zatem tylko walne zgromadzenie delegatów (lub nadzwyczajne walne zgromadzenie delegatów) mogło zmienić zarząd i strukturę klubu. Zmiana ta miała okazać się kluczowa dla dalszych losów organizacji.

W momencie największego kryzysu w Stoczniowcu i w braku strategii ratowania działalności organizacji po stronie egzekutywy (pomijając pomysły zakończenia działalności sportowej w obiekcie wraz ze zmianą jego funkcji), zaczęły powstawać oddolne inicjatywy mające na celu uratowanie klubu. Z jednej strony były to działania cytowanego już członka komisji rewizyjnej, który poczynił kroki, by „rozbić” starą strukturę; z drugiej strony, według relacji „Dziennika Bałtyckiego”, wykształciła się grupa ludzi w społeczności lokalnej, która podjęła działania, aby zachować sport w hali Olivia:

„Jednak nie kłopoty całego klubu, a losy hali »Olivia« i związanych z nią sekcji hokeja i łyżwiarstwa figurowego zaprzętały uwagę uczestników narady. Stroną, która dostrzegła potrzebę zmian, jest Społeczny Środowiskowy Komitet do spraw wykorzystania »Olivii«, stworzony w oparciu o Komitet Obywatelski »Solidarność« Stara Oliwa. Za główny cel swojej działalności członkowie komitetu przyjęli realizację procesu przywracania »Olivii« odpowiedniego stanu technicznego i sposobu użytkowania zgodnego z pierwotnym przeznaczeniem. Pierwotnym, a więc głównie dla sportów łyżwiarских. Zaproponowali utworzenie społecznej rady o funkcjach koordynacyjno-kontrolnych – także z udziałem przedstawicieli władz wojewódzkich i miejskich – która stworzyłaby warunki dla właściwego wykorzystania całego kompleksu obiektów »Olivii«. Komitet widzi też konieczność odłączenia hali wraz z hokejem i łyżwiarstwem figurowym od struktury RKS Stoczniowiec” (Dziennik Bałtycki: 1990-03-19).

Powstanie ruchu obywatelskiego w obronie obecności sportu w hali Olivia miało korzenie w historii RKS-u, który powstał między innymi na bazie klubu związanego ze Spółdzielnią Mieszkaniową Przymorze. Stąd też ruch zainicjowany przez mieszkańców dwóch dzielnic Gdańska – Oliwy i Przymorza, gdzie spółdzielnia prowadziła działalność – był w pewnym sensie kontynuacją działań społeczności lokalnej na rzecz sportu w tych częściach Gdańska. Trzeba zaznaczyć, że hala Olivia wraz z siedzibą RKS-u znajduje się w zupełnie innej części miasta niż zakłady stoczniowe. Przyczyniało się to do budowania relacji ze społecznością lokalną okolicznych dzielnic, wzmocnionej dodatkowo przez powiązania klubu sportowego ze Szkołą Podstawową nr 35 w Gdańsku-Oliwie, w której uczyli się młodzi zawodnicy Stoczniowca<sup>4</sup>.

Oddolna inicjatywa ratowania zarówno obiektu sportowego, jak i klubu mogła zaistnieć dzięki przemianom demokratycznym, albowiem zmiana otoczenia instytucjonalnego po 1989 roku umożliwiła działania obywateli, w przeciwieństwie do okresu Polski Ludowej, kiedy takie ruchy traktowano nieufnie, a one same napotykały na szereg utrudnień ze strony władz państwowych. Co więcej, powstanie oddolnego ruchu wskazuje, że zewnętrzne otoczenie społeczne (władze

---

<sup>4</sup> Relację ze Szkołą Podstawową nr 35 opisuję w dalszej części rozdziału. Warto zaznaczyć, że współpraca między szkołą a klubem sportowym trwa również obecnie.

państwa) nie traktowały ani klubów, ani ich zasobów jako dóbr publicznych, które powinny służyć obywatelom i mieszkańcom całego miasta. Społeczność lokalna wykazała się mobilizacją i przemyślanym działaniem, które miało na celu uratowanie obiektu sportowego wraz z praktykowanymi tam dyscyplinami sportowymi. Podjęte dwutorowe czynności w obronie RKS Stocznio-wca i hali Olivia związane były z opisanymi w teorii pól działaniami jednostek, które łączą się w koalicję, aby przejąć inicjatywę w polu instytucjonalnym (organizacji) i wprowadzić własne strategie działania. Są to działania „dążących do władzy” (*challengers*) wobec osób dzierżących władzę (*incumbents*) (Fligstein i McAdam 2012). Przejęcie władzy związane jest z czynnikami politycznymi, które prowadzą do zmiany w obrębie organizacji. Za główny czynnik polityczny uznać należy konflikt pomiędzy członkami organizacji zajmującymi różne pozycje. Konflikt ten obejmuje brak dalszej legitymizacji zinstytucjonalizowanych praktyk organizacyjnych, przyczynia się do kwestionowania porozumienia między członkami organizacji i pogłębia kryzys.

O ile działania podjęte przez wspomnianego członka komisji rewizyjnej należy uznać za działania wewnątrz organizacji, o tyle działania komitetu są działaniami na zewnątrz organizacji, podjętymi w celu wywarcia na nią wpływu. Na ów komitet składała się grupa osób, które dotychczas nie przejawiały aktywności w polu (Fligstein i McAdam 2012). Taka zewnętrzna koalicja osób może także wejść do pola w wyniku walki pomiędzy dwiema grupami wewnątrz strategicznego pola. W studiach dotyczących ruchów społecznych nazywa się to „polityczną szansą” na przeforsowanie zmian i wprowadzenie nowego porządku (tamże). W przypadku RKS Stocznio-wca takie wejście osób z zewnątrz nie nastąpiło. Wystarczyła bowiem siła opozycji w samym klubie, aby wprowadzić nowy porządek i ład instytucjonalny w organizacji. Świadczą o tym rozmowy, które wspomina jeden z działaczy:

„To ja namówiłem siatkarzy, jazdę figurową, brydżystów, hokeistów i wiosła, pana J. i wtedy zwołaliśmy nadzwyczajny walny zjazd. Tutaj rozmawialiśmy wewnątrz [klubu – przyp. DM], kogo i co, i powiedziałem, że mi podsuwają Szyca, ale nie jest mi to na rękę, ja bym wolał, żeby nie było to gołosłowne, że ja się ładuję rękami i nogami w to, to chciałyby, żeby ktoś z hokeja był prezesem. I tak rozmawiałem z panem Biesiadą, panią Basią, [...] od brydża, który był pracownikiem w CETO w Zieleniaku, z Jędrzejewskim – i z wszystkimi rozmawiałem, że rozwalamy ten wielki moloch” (wywiad\_W1).

Działania te rozpoczęły procesy zmian, które inny rozmówca nazywa:

„przejęciem klubów sportowych z rąk nomenklatury” (wywiad\_W2).

Działania wewnątrz organizacji to przykład przejęcia władzy przez aktorów społecznych będących dotychczas w opozycji i wprowadzenia przez nich własnych

strategii w strategicznym polu działania (Fligstein i McAdam 2012). Warto przy tym zwrócić uwagę, że nadal pojawiały się próby wprowadzenia do klubu osób nominowanych z zewnątrz. Jeden z działaczy RKS-u wspomina:

„Stary S. zawołał mnie do Stoczni Gdańskiej i mówi, że jego synalek skończy AWF. Może byśmy go zrobili prezesem na Olivii i on by się postarał, i zaczęli różne tego typu rozmowy” (wywiad\_W1).

Cytowana wypowiedź świadczy o tym, że osoby związane z klubem i przemysłem stoczniowym nadal chciały podejmować kluczowe decyzje i działania. W rezultacie aktorzy społeczni jeszcze bardziej zaangażowali się w odsunięcie od władzy w klubie osób mocno związanych ze stoczniami. Obawiano się jednak, że nie przyniesie to żadnych zmian, a klub nadal będzie tkwił w kryzysie:

„Pozostawienie struktury stoczniowej, klubu Stocznio-wca w oparciu o biznes stoczniowy – nie byłoby szans przetrwania” (wywiad\_W6).

W klubie nastąpiły okoliczności, w wyniku których, zgodnie z koncepcją Oliver (1992), zakwestionowano konsensus co do zinstytucjonalizowanych praktyk w zarządzaniu organizacją. W związku z coraz większą wewnątrzorganizacyjną siłą członków, którzy proponowali inne rozwiązania problemów w organizacji, doszło do politycznego zmobilizowania członków klubu oraz wsparcia ich działań. Pozwoliło to wprowadzić alternatywne strategie, a co za tym idzie – nowy konsensus. Nowy konsensus opisywany w koncepcji Oliver jest tożsamy z koncepcją „nowego porozumienia” w teorii pól Fligsteina i McAdama (2012). Innymi słowy, członkowie klubu podjęli się przejęcia władzy i ustalili nowe zasady funkcjonowania klubu sportowego wraz z nowymi strategiami zarządzania organizacją.

Podjęte działania można nazwać „zaangażowaniem organizacyjnym” (*organizational commitment*), które w badaniach nad organizacjami:

„określa poczucie związku pracownika z organizacją, przede wszystkim wyrażające się w chęci pozostania jej członkiem i pracy na jej rzecz” (Czarnota-Bojarska 2010: 55).

W przypadku podjętych działań mówi się o zaangażowaniu – nie tyle pracowników samego klubu sportowego, ile działaczy, w tym również tych, którzy powoływali do istnienia RKS. Ich starania mające na celu zniwelowanie ryzyka likwidacji klubu skutkowały uruchomieniem działań polegających na przekonaniu pozostałych osób do konieczności wprowadzenia zmian w Stocznio-wcu. Zawiązana w ten sposób koalicja dysponowała silnym mandatem do zmiany. Jej działania legitymizowała większość członków należących do organizacji.

Kluczowe okazało się wsparcie udzielone przez zewnętrzne organizacje czy instytucje. Wiązało się to z faktem, że całe pole sportu wciąż funkcjonowało na podstawie ustawy o kulturze fizycznej z 1984 roku, nie istniał też jeszcze trójpodział samorządu terytorialnego, wprowadzony dopiero w 1999 roku. Działania koalicjantów były więc wspierane przez ówczesnego dyrektora ds. sportu w Urzędzie Wojewódzkim w Gdańsku:

„To było nadzwyczajne, walne zgromadzenia, ale powiem panu jak – przy pomocy ówczesnego dyrektora sportu urzędu wojewódzkiego, tam gdzie jest teraz Pomorska Federacja Sportu, tam ten budynek był. I tam był pan dyrektor, który był moim przyjacielem i dla mnie był pomocnikiem – jak to zrobić, żeby nie rozwalić tego klubu. Ja powiedziałem koncepcję, powiedziałem, kogo mam za sobą, co możemy zrobić i możemy ten klub rozwalić” (wywiad\_W1).

Arbiter w postaci urzędu wojewódzkiego pełnił tutaj funkcję opisywanej w teorii pól „jednostki zarządzającej” (*governance unit*) (Fligstein i McAdam 2012). Jego poparcie okazało się kluczowe, gdyż wedle ustawy o kulturze fizycznej, to aparat państwa zatwierdzał wszystkie zmiany. Bez zgody tego urzędu nie można było wprowadzić żadnych zmian (art. 66 UoKF 84).

Odwołanie się do poparcia ze strony przedstawicieli urzędu wojewódzkiego można odczytywać jako rutynową praktykę zakorzenioną jeszcze w epoce socjalizmu. To przecież w tamtym okresie bez zgody aparatu państwowego nic w Polsce nie mogło się wydarzyć. Tak więc, mimo toczących się już procesów transformacyjnych, aktorzy sportowi odwołali się do wyższej instancji – aparatu państwa. Należy odnotować, że opisywana zmiana władzy i struktury w Stoczniovcu datuje się na rok 1992, czyli doszło do niej ponad dwa lata po rozpoczęciu transformacji ustrojowej, ale zmiany opierały się wciąż na przepisach z czasów Polski Ludowej.

Ówczesna Konfederacja Delegatów Klubu (obecnie, według statutu klubu sportowego: Walne Zgromadzenie Delegatów) podjęła szereg uchwał, które przyczyniły się do głębokich przemian w organizacji. Zatwierdzone akty prawne są udokumentowanym działaniem i wynikiem społecznych presji (Oliver 1992), które prowadziły do zmian w strukturze organizacji sportowej. Jakie zmiany nastąpiły podczas zgromadzenia delegatów?

Opisują je moi rozmówcy:

„[...] w 1992 roku podczas walnego był hokej, łyżwiarstwo figurowe, siatkówka, brydż, piłka nożna, boks, kajaki, wiosła, podnoszenie ciężarów i jakieś karate, coś tam jeszcze – praktycznie 10 sekcji. I walne zgromadzenie, na którym zostałem wybrany, podjęło decyzję o podziale tego klubu. [...] Ciężary to Atletka z obiektem na Przymorzu, Szpicgat to są kajaki z obiektem nad Motławą, Drakkar – wiosła na Stogach. Piłka nożna – Polonia z

obiektem na Polonii. Natomiast w klubie został hokej, łyżwiarstwo figurowe, brydż, boks i siatkówka. To jest jakby uchwała dotycząca podziału i druga uchwała, która mówiła, że wszystkie zadłużenia zostają w Stoczniovcu, że te nowe kluby, które są, idą na zero – mają *carte blanche*, zaczynają od zera, bez żadnego zadłużenia, bez niczego” (wywiad\_W6).

„[...] Stoczniovec przejmie długi wszystkie Stoczniovcu, bo były długi na Polonii, na hali, u J. [podnoszenie ciężarów – przyp. DM] – wszędzie były długi. I my żeśmy wzięli wszystkie długi i założyliśmy klub RKS Stoczniovec [...] i przypisaliśmy halę Oliwię dla klubu” (wywiad\_W1).

„[...] docelowo chodziło o to, żeby sekcje się usamodzielniały – żeby zmienić ten dotychczasowy model klubu wielosekcyjnego na klub z mniejszą, zdecydowanie najmniejszą liczbą sekcji, związany, funkcjonujący na bazie tych obiektów, które były w zarządzie czy przypisane do Stoczniovcu. I tak wówczas nastąpiło – nastąpiło to za mojej i za K. kadencji – podział na Drakkar, Szpicgat, czyli wiosła, potem Atleta, czyli podnoszenie ciężarów, Opolska. I to było to – Drakkar, Szpicgat, Polonia – Polonia to tak od razu, niejako prężnie wtedy chyba działała” (wywiad\_W3).

Koalicjanci dążący do wprowadzenia zmian wskazali trzy główne cele: zmianę struktury klubu, określenie stanu finansów organizacji oraz wybór nowych władz. Pierwszy cel – zmiana struktury Stoczniovcu – wynikał z przekonania, że utrzymanie dziesięciosekcyjnej organizacji sportowej w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych nie miało szans powodzenia. Działacze wybrali więc strategię podziału klubu i usamodzielnienia się wybranych sekcji wraz z przekazaniem im zasobów materialnych w postaci infrastruktury sportowej. Krok ten stanowił konsekwencję niedoborów społecznych i ekonomicznych oraz presji zewnętrznych wynikających ze zmian normatywnych w gospodarce krajowej oraz w polu sportu (Oliver 1992). Nowo zawarte porozumienie pozwalało zracjonalizować działania w obrębie organizacji sportowej. W lokalnej prasie można było przeczytać, że „[A]rchajczne struktury, wielosekcyjność, nie wytrzymały próby czasu” (Dziennik Bałtycki 1992-09-10). Uznano wtedy, że mniejszym, często jednosekcyjnym klubom łatwiej będzie przetrwać trudny okres, aniżeli tkwić w wielosekcyjnej strukturze.

W wyniku podziału Robotniczy Klub Sportowy Stoczniovec utrzymał wiodącą sekcję hokeja na lodzie oraz łyżwiarstwo figurowe, piłkę siatkową i – przez krótki okres – jeszcze brydż sportowy oraz karate. Siedzibą i jedynym obiektem sportowym Stoczniovcu stała się hala Olivia. Pozostałe sekcje rozpoczęły działalność w nowej formie i strukturze, przybrały też nowe nazwy.

W ten sposób sekcja piłki nożnej wróciła do nazwy Stoczniowego Klubu Sportowego Polonia Gdańsk (przed powstaniem RKS-u sekcja futbolowa działała przy ZKS Polonii Gdańsk) i objęła administracją i zarządzaniem stadion piłkarski przy ul. Marynarki Polskiej. Miejski Klub Sportowy Atleta to dawna sekcja



podnoszenia ciężarów w Stoczniewcu, działająca w hali sportowej przy ulicy Opolskiej. Klub funkcjonuje nadal i po gruntownym remoncie hali prowadzi działalność sportową skoncentrowaną głównie na podnoszeniu ciężarów. Na bazie sekcji wioślarskiej powstał klub Drakkar, a klub Szpicgat wywodzi się z sekcji kajakarskiej. Oba te kluby podzieliły się dwiema przystaniami należącymi wcześniej do RKS-u. Niewyjaśniona pozostaje kwestia początkowych losów sekcji bokserskiej. Lokalna prasa donosiła, że oddzielono ją od Stoczniewca i przypisano do Polonii Gdańsk. Z kolei moi rozmówcy twierdzili, że sekcja ta czasowo została w Stoczniewcu:

„Natomiast w klubie został hokej, łyżwiarstwo figurowe, brydż, boks i siatkówka” (wywiad\_W6).

Później sekcję bokserską przekazano Stocznii Gdańskiej – a raczej utożsamiano jej działalność z halą Stocznii Gdańskiej:

„Boks oddaliśmy, przejęła Stocznia Gdańska i przejęła to ta firma konserwacyjno-malarska” (wywiad\_W1).

Do momentu całkowitego upadku tej sekcji w 1994 roku występujący w rozgrywkach juniorskich bokserzy reprezentowali barwy Stoczniewca.

Fundamentalne znaczenie dla restrukturyzacji organizacji sportowej miało przyjęcie uchwały dotyczącej zadłużenia. Postanowiono mianowicie, że wszystkie zobowiązania RKS Stoczniewiec Gdańsk przejął na siebie reinstytucjonalizowany klub o tej samej nazwie z siedzibą w hali Olivia. Z kolei pozostałe kluby otrzymały carte blanche i rozpoczęły swoją działalność wolne od zadłużenia. Takie rozstrzygnięcie ukształtowało całą przyszłość odłączonych od RKS-u klubów sportowych, a także samego Stoczniewca. Brak długów w okresie transformacji był czymś zgoła niespotykanym wśród gdańskich klubów sportowych. W większym czy mniejszym stopniu wszystkie kluby sportowe mierzyły się bowiem z zobowiązaniami finansowymi, generując je w warunkach ograniczonych możliwości uzyskiwania przychodów. Dlatego też możliwość kontynuowania działalności sportowej i praktyk organizacyjnych bez obciążenia długami stanowiła czynnik, który pomógł nowym klubom przetrwać trudny okres transformacji. Dzięki temu mogły też osiągać mniejsze lub większe sukcesy sportowe.

Podczas ówczesnej konferencji delegatów przeprowadzono wybory do władz klubu. Cały proces wyborczy był w pewien sposób ustawiony, ponieważ chodziło o zmianę zarządu klubu i odsunięcie od władzy nominatów z poprzedniego systemu. Według oświadczeń oraz dokumentów istniały dowody na to, że odchodzące

władze nie miały zamiaru kontynuować działalności sportowej. Dlatego też zawiązała się koalicja delegatów, która chciała wybrać własnych przedstawicieli do władz klubu oraz przegłosować uchwały służące usprawnieniu funkcjonowania klubu. Co się tyczy wyboru osób do władz klubu, to kandydaci zostali jasno scharakteryzowani. Mieli oni realizować założenia przyjęte przez koalicjantów. Koalicja dysponowała większością głosów, co pozwoliło przejąć władzę i odsunąć nominatów wywodzących się z poprzedniej epoki. W kontekście problematyki władzy w klubach sportowych, warto odnieść się do rozróżnienia, które poczyniła Jadwiga Staniszkis (2001: 86):

„O władzy można mówić dwojako – albo opisując zachowania jej aktorów na scenie politycznej, albo analizując zdolność systemu (jako całości) do osiągnięcia założonych celów. W pierwszym ujęciu chodzi o to, kto rządzi, w drugim zaś o jakość sterowania (co określam jako »rządność«).”

W przypadku przejęcia władzy w Stoczniewcu znaczenie miały oba te wymiary władzy. Z jednej strony chodziło o to, aby koalicjanci zdołali wprowadzić swoich ludzi do zarządu, tak więc liczyło się to, kto rządzi (zarządza). Z drugiej strony najważniejsze było przetrwanie organizacji, a więc zdolność do realizowania strategii, a w efekcie – do osiągnięcia celów, co bez zmiany egzekutywy klubu mogło zakończyć się rozpadem organizacji.

Wybory przebiegły zgodnie z planem przygotowanym przez koalicję dążących do władzy (opozycji, rywali, *challengers*) (Fligstein i McAdam 2012). Na prezesa wybrano Marka Kosteckiego, który odegrał kluczową rolę w przetrwaniu Robotniczego Klubu Sportowego, o czym piszę w dalszej części rozdziału. Dokonała się zmiana władz, a równocześnie przestało obowiązywać dawne porozumienie. Wprowadzone uchwały oraz zmieniony statut klubu narzuciły członkom organizacji nowe porozumienie. Strategiczne pole działania zmieniło władze oraz strategie prowadzenia działalności i realizacji założonych celów.

## **7. Działania naprawcze po restrukturyzacji Stoczniewca**

RKS Stoczniewiec Gdańsk został zrestrukturyzowany w 1992 roku. W 1993 roku na łamach „Dziennika Bałtyckiego” ukazała się wypowiedź prezesa klubu o tym, co wydarzyło się w klubie przez ów rok:

„Przejąłem ośmiosekcyjny<sup>5</sup> klub z ponad 3-miliardowym<sup>6</sup> zadłużeniem podstawowym (z odsetkami 5,5 mld), w którym 85 procent załogi posiadało wyroki sądowe nakazujące wypłacenie zaległych poborów. Brak było jakiegokolwiek polityki finansowej, a w klubie był komornik. Bez pomocy władz wojewódzkich i miejskich zmniejszono zadłużenie do 2,6 mld zł. Uregulowano wszystkie zaległości (miliard zł) komornicze z tytułu wypłat pracowniczych. Dzięki dobrej woli ZUS, GPEC i Zakładu Energetycznego podpisaliśmy porozumienie, które rozkłada nam zadłużenie wobec tych zakładów na raty. Dokonano podziału klubu, jak również zweryfikowano wszystkie wcześniejsze umowy dzierżawne. Znacznie wzrosły dochody ze ślizgawki i parkingu. Dziś nie jest nam lekko, ale przed rokiem nie dawano nam żadnych szans na pokonanie kryzysu, a mnie uważano za szaleńca. Dziś grono znających naszą sytuację specjalistów marketingu dokonania minionego roku postrzega jako ogromny sukces” (Dziennik Bałtycki: 1993-09-10).

Również jeden z moich respondentów wspominał o trudnościach tamtego okresu:

„To była taka transakcja wiązana – takie porywanie się z naszej strony z motyką na księżyc, bo zadłużenie było przeogromne” (wywiad\_W3).

Sytuacja w klubie była więc naprawdę trudna i w pewnym sensie szaleństwem czy właśnie porywaniem się „z motyką na księżyc” była praca na rzecz utrzymania organizacji i niedopuszczenia do jej erozji.

Walce o przetrwanie klubu służyły działania oparte na podstawowej strategii, jaką było odbudowanie sekcji hokeja na lodzie i łyżwiarstwa figurowego na bazie lodowisk hali Olivia. Wśród tych działań kluczowa wydaje się kwestia zredukowania zobowiązań. Cel ten wytyczał ścieżki dla podejmowanych decyzji i praktyk organizacyjnych. Wszystko po to, aby klub mógł realizować swój podstawowy cel, a więc prowadzić działalność sportową. Wszystkie strategie opierały się na głównym zasobie materialnym i majątkowym – hali Olivia. Właśnie dzięki temu zasobowi można było realizować działania prowadzące do poprawy sytuacji, w jakiej znajdowała się organizacja sportowa:

„W naszym przypadku to klub posiadał ogromny majątek w postaci hali Olivii. I my borykaliśmy się z dwoma kwestiami – jedna to cały szereg przeogromnych problemów związanych z obiektem, bo jako zarządca odpowiadaliśmy za wszystko, co się na obiekcie dzieje, łącznie ze stanem technicznym, bezpieczeństwem itd. To był ten jeden aspekt administracyjny. Natomiast drugi, równoległy, to próba odbudowania tego całego pionu sportowego, przede wszystkim hokeja i łyżwiarstwa figurowego. Byliśmy osobiście, mentalnie ukierunkowani [...]” (wywiad\_W3).

Zanim przejdę do omówienia zasobu materialnego w postaci obiektu sportowego, chcę zwrócić uwagę na stwierdzenie, że działający w polu

<sup>5</sup> To prawdopodobnie pomyłka. W 1992 roku w klubie działało dziesięć sekcji.

<sup>6</sup> Podane kwoty to kwoty przed denominacją z 1 stycznia 1995 roku. Denominacja polegała na odcięciu czterech zer: 1 000 000 000 zł = 100 000 zł (jeden miliard = sto tysięcy).

organizacyjnym aktorzy społeczni byli „mentalnie ukierunkowani”. Oznacza to, że dzielali te same normy, wzory i strategie działań, co pozwalało stabilizować strategiczne pole działania (Fligstein i McAdam 2012). Taka stabilizacja była konieczna, aby utrzymać stabilność struktury strategicznego pola działania, a także przyjąć nowe wzory działań czy reguł z pól zewnętrznych, w tym reguł i zasad wolnego rynku. Można przyjąć, że po zmianach strukturalnych organizacja odpowiedziała na zewnętrzne naciski, adaptując się do ich wymogów (Oliver 1991, 1992). Działacze nie znali nowych reguł, uczyli się ich na bieżąco i szukali nowych praktyk organizacyjnych. Zaakceptowanie przez działaczy sportowych wolnego rynku i wprowadzonej przez państwo zasady polegającej na tym, że kluby sportowe muszą sobie radzić samodzielnie, w przypadku Stoczniowca przejawiało się w poszukiwaniu nowych źródeł przychodu, który pozwoliłby realizować sportowe cele klubu. W ten sposób generowanie zysku stało się nowym celem organizacji sportowej. Dopiero uzyskane dochody można było przeznaczyć na działalność statutową – działalność sportową. Warto także odnotować fakt, że w badaniu czynników decydujących o trwaniu lub upadku klubu sportowego istotną rolę odgrywają cele organizacji. Dlatego też:

„[p]rzyjęcie kategorii celów za punkt wyjścia rozważań umożliwia z jednej strony potraktowanie organizacji jako pewnej całości i uchwycenie najważniejszych dla jej funkcjonowania procesów, z drugiej zaś – ukazanie węższych zjawisk na tle tych procesów. Dlatego też cele odgrywają kluczową rolę przy analizie struktury organizacyjnej, problemów władzy, procesów podejmowania decyzji” (Kolarska 1976: 225).

Badanie i weryfikacja celów umożliwia także zrozumienie roli, jaką odgrywały zasoby materialne organizacji sportowej w realizacji tychże celów. W przypadku Stoczniowca największe znaczenie miała w tym kontekście hala Olivia, stanowiąca główny zasób materialny, nazwany przez mojego rozmówcę: „ogromnym majątkiem”.

## **8. Hala Olivia**

Hala Olivia jest wielofunkcyjnym obiektem widowiskowo-sportowym w Gdańsku. Otwarto ją 16 grudnia 1972 roku. Przez prawie cztery dekady obiekt ten posiadał w Trójmieście (Gdańsk, Gdynia, Sopot) i w północnej części Polski monopol na organizację imprez masowych dla widowni powyżej czterech tysięcy uczestników. Koniec monopolu nastąpił w 2010 roku, kiedy oddano do użytku wielofunkcyjną halę

z widownią powyżej jedenastu tysięcy widzów – zlokalizowaną na granicy Gdańska i Sopotu i funkcjonującą obecnie pod nazwą Ergo Arena. Obecnie hala Olivia pełni głównie funkcję sportowo-rekreacyjną. Nazwę hali – „Olivia” – wyłoniono w plebiscyie ogłoszonym w dzienniku „Głos Wybrzeża” (dziś już nieistniejącym).

RKS Stocznowiec Gdańsk zarządzał (i wedle umowy ma prawo to robić do roku 2036) obiektem, który od początku transformacji posiadał możliwości generowania przychodów. Nowy zarząd klubu sportowego, wybrany w 1992 roku, nie podzielał chęci przemianowania obiektu na halę targową, a z takim zamiarem nosiły się uprzednie władze klubu sportowego, planujące zmianę funkcjonalności hali sportowo-widowiskowej na centrum handlowe. W archiwum klubu okazano mi do wglądu plany domu towarowego o nazwie Kris, który miał powstać w hali Olivia:

„[...] w 1990 ówczesny zarząd by to rozparcelował, sprzedał i hali Olivia by dzisiaj nie było prawdopodobnie [...] ja pamiętam, bo mamy to w archiwach, jakieś tam projekty dotyczące domu towarowego Kris, hali targowej jakiejś tam, czyli w ogóle niezwiązane ze sportem. Ówczesny dyrektor wydziału sportu, żeby rozwiązać problem sportowy, szukał rozwiązania gospodarczego, nie patrząc na kluby, tylko patrząc na obiekt, jak go utrzymać na zasadzie [...]” (wywiad\_W6)

Władze klubu przyjęły inną strategię. Polegała ona na wykorzystaniu obiektu do organizacji różnego rodzaju wydarzeń. W szczególności podjęto działania, aby wynajmować obiekt na inne imprezy niż mecze i treningi hokeja na lodzie czy zawody i treningi łyżwiarstwa figurowego. Równocześnie w sezonie jesienno-zimowym zaczęto udostępniać lodowisko mieszkańcom (tzw. ślizgawki), co stanowiło źródło przychodu dla klubu sportowego. Lokalna prasa opisywała, w jaki sposób wykorzystywano halę Olivia:

„Tymczasem w hali »Olivii« od wielu miesięcy tafla lodowa jest rozmrożona, a aktualnie hala zajęta jest na wystawę Balt-expo '92” (Dziennik Bałtycki: 1992-09-05/06).

„Przez »Olivię« przewinęło się w tym roku dziesiątki tysięcy osób. Były tu liczne wystawy i targi. W ciągu tygodnia na rewii »Holiday on ice« halę odwiedziło 40 tysięcy osób. Niestety na kibiców sportowych na razie liczyć za bardzo nie możemy. Jest to problem złożony, dotyczący problemów gospodarki kraju i trosk życia codziennego mieszkańców. Jeśli poprawi się sytuacja w kraju, ludzie znowu złączą trybuny. Znacznie lepiej muszą też grać nasi hokeiści. Należy zorganizować im silnie obsadzone turnieje” (Dziennik Bałtycki: 1993-09-10).

„Najpiękniejsza w Trójmieście hala widowiskowo-sportowa »Olivia« za miesiąc (19–22 maja) gościć będzie najlepszych judoków Europy” (Dziennik Bałtycki: 1994-04-12).

„Już 12 kwietnia rozpoczną się w hali »Olivia« mistrzostwa świata pierwszej dywizji w hokeju, podczas których reprezentacja Polski będzie walczyć o powrót do światowej elity” (Dziennik Bałtycki: 2004-03-31).

Ponadto w obiekcie odbywały się mniejsze i większe targi, spotkania czy konwencje polityczne, na przykład konwencja założycielska partii politycznej – Platformy Obywatelskiej. Najem obiektu generował przychód na jego utrzymanie i zarządzanie nim. W obiekcie odbywały się również inne rozgrywki sportowe niż te związane ze Stoczniewcem. Halę Olivia wynajmował między innymi klub koszykarski z Sopotu – Trefl, rozgrywając tu mecze koszykarskiej Euroligi w latach 2004–2008, a także kadry narodowe siatkarzy i hokeja na lodzie.

Hala Olivia stanowiła także przestrzeń reklamową:

„[...] najłatwiej w tamtym okresie było pozyskać środki z reklamy zewnętrznej – wszystko, co wokół obiektu, co na zewnątrz było jeszcze widoczne, to było znacznie bardziej nośne” (wywiad\_W3).

Zarządzający Stoczniewcem korzystali z powierzchni na zewnętrznej bryle obiektu oraz z jego usytuowania przy najważniejszej arterii miasta, którą nie tylko mieszkańcy, ale i turyści przemierzali się codziennie na trasie Gdańsk–Sopot–Gdynia i z powrotem. Reklamowy potencjał hali obrazuje między innymi poniższe zdjęcie z „Dziennika Bałtyckiego” (Dziennik Bałtycki: 1995-10-04) autorstwa Euzebiusza Dymalskiego:



W późniejszym okresie reklama pokrywała całą frontową część hali. Wielkopowierzchniową reklamę usunięto około 2017 roku, kiedy doszło do renowacji zewnętrznej bryły obiektu. Wpływy finansowe z reklam były częścią składową budżetu klubu.



Hala Olivia w 2020 roku, fot. Dobrosław Mańkowski

Jednym z głównych problemów z infrastrukturą dotyczących hali Olivia były regulacje prawne odnoszące się zarówno do gruntów pod obiektem, terenów wokół niego, jak i do samego obiektu.

„Drugi etap to był etap regulacji stanów prawnych – w 1993 wystąpiłem o uregulowanie stanu prawnego poprzez wydanie decyzji wydziału urzędu wojewódzkiego” (wywiad\_W6).

„[...] z drugiej [strony – przyp. DM] stan prawny Olivii nie był regulowany, więc ta sprawa się ciągnęła przez dobre 4–5 lat, ale udało nam się zawrzeć ugodę przedsądową ze śp. wojewodą Płażyńskim. I od tego momentu ten stan prawny udało się uregulować, więc wtedy dość pręźnie udało nam się powalczyć o wszelkiego rodzaju dotacje zewnętrzne i z ministerstwa, i troszkę z miasta na te cele związane z modernizacją i remontem hali Olivia” (wywiad\_W3).

Osoby zarządzające RKS-em miały uregulować sytuację prawną obiektu. W pierwszym okresie transformacji hala Olivia była niczym gorący kartofel: nikt nie chciał wziąć za nią odpowiedzialności. Wynikało to z historii obiektu i jego miejsca w strukturach Zjednoczenia Przemysłu Okrętowego oraz Stoczni Północnej:

„Zaprojektowaną w 1964 roku halę zaczęto budować ze środków GKKFiT [Główny Komitet Kultury Fizycznej i Turystyki – przyp. DM]. Gdy budowa zaawansowana była w ok. 40 procentach, fundusze centralne skończyły się. Inwestycję dokończono w 1972 roku z pieniędzy Stoczni Północnej, która patronowała w tym czasie sekcji hokejowej Stocznio-wca Gdańsk. Uchwałą przewodniczącego Wojewódzkiej Rady Narodowej nr 80811/71 od 1.01.1972r. »Oliwie« przekazano w trwałe, nieodpłatne użytkowanie Zjednoczeniu Przemysłu Okrętowego. Na mocy porozumienia (1972) ze Stoczną Północną głównym użytkownikiem hali został RKS Stocznio-wiec. Jednak dopiero 10 lat później (22.06.1982), decyzją prezydenta miasta, hala »Olivia« została przekazana Stocznio-wcowi



w użytkowanie i wpisana do jego rejestru środków trwałych. W tym czasie zapomniano jednak o wpisaniu obiektu do księgi wieczystej i jak się później okazało, miało to niebagatelny wpływ na dalsze losy »Olivii« (Dziennik Bałtycki: 1994-04-12).

W okresie socjalizmu hala była jednym z wydziałów Stoczni Północnej, następnie przypisano ją do RKS Stoczniowca. Jakkolwiek w odniesieniu do ustroju socjalistycznego trudno operować pojęciem własności, to jednak w pewnym stopniu władze socjalistyczne oddały halę klubowi „na własność” w formie użytkowania. Obiekt wciąż należał do Skarbu Państwa, a klub był po prostu użytkownikiem wieczystym. Miało to znaczenie ze względu na stan prawny obiektu oraz zatrudnionych tam pracowników, co później okazało się transformacyjnym problemem dla Stoczniowca, do czego jeszcze w tym rozdziale powrócę. W związku z przynależnością obiektu do Skarbu Państwa miasto Gdańsk nie chciało go skomunalizować i przejąć na własność. Skarb Państwa i prywatyzujące się stocznie również nie miały ochoty włączyć hali do swoich zasobów. Sprawa regulacji toczyła się przez kilka lat i wiązała się z wieloma różnymi decyzjami, opłatami oraz wspomnianym wyżej niejasnym statusem, brakiem wpisu w księgach wieczystych i innych regulacji w okresie Polski Ludowej:

„Ówczesny wojewoda Płżyński wydał odmowną decyzję dotyczącą użytkowania wieczystego na ten teren objęty zarządzaniem przez klub – wojewoda odmówił nam, tę decyzję zaskarżyłem do NSA i wygraliśmy sprawę. Wojewoda nie mógł odmówić, bo myśmy w 1982 roku, jak wynika z dokumentacji, dostali to na własność. Nie zapłaciliśmy pierwszej raty z tytułu wieczystego użytkowania. W 1983 było ponaglenie, w 1984, 1985 i w 1986 ówczesny dyrektor zadzwonił, że na razie nie ma pieniędzy i dzisiaj nie regulujemy. Z jednej strony, jak dzisiaj patrzę, to był dar, że nie uregulowano tego stanu prawnego. Jakby to zrobiono, to w 1990 ówczesny zarząd by to rozparcelował, sprzedał i hali Olivia by dzisiaj nie było prawdopodobnie. Weszliby komornicy, wszedłby sąd, użytkowanie wieczyste prawem zbywalnym, a to był stan nieuregulowany i tu nie mógł ani sąd, ani komornik niczego zrobić. I to dla tego obiektu i dla sportu było bardzo dobre posunięcie. Potem wojewoda to skomunalizował – mam tam pewne zastrzeżenia, ale nie chcę wracać do tego. I w 1998 roku doszliśmy z miastem do porozumienia, że klub to otrzyma nie w użytkowanie wieczyste, tylko w użytkowanie na 30 lat – jest to bezpieczne dla klubu. Ono się kończy w 2036 roku, było przedłużane dwa razy, ale to było bezpieczne dla klubu, bo oczywiście użytkowanie nie jest prawem zbywalnym, użytkowania nie można zastawić, sprzedać, nie można kredytu brać, a klub odpowiada w 100%” (wywiad\_W6).

Z jednej strony brak regulacji prawnych pozwolił Stoczniowcowi uniknąć erozji już na samym początku transformacji, uniemożliwił też przekształcenie hali Olivia w halę targową. Z drugiej strony nie gwarantował organizacji sportowej uzyskania praw do zarządzania obiektem. Z analizy strategii przyjętej przez działaczy RKS-u wynika, że starali się oni wykorzystać obiekt do utrzymania ciągłości praktyk organizacyjnych oraz dzięki potencjałowi hali odnaleźć się w nowej rzeczywistości społecznej.



Wydaje się, że działalność sportowa była dla zarządzających klubem priorytetem, choć nie jest to do końca jednoznaczne. Świadczą o tym osiągnięte w pierwszym okresie transformacji wyniki sportowe hokeistów, siatkarzy czy łyżwiarzy figurowych. Rywalizacja sportowa odbywała się niejako przy okazji innych działań podejmowanych przez zarząd Stocznio-wca, mających na celu kontynuowanie działalności i utrzymanie praktyk organizacyjnych klubu sportowego. Wyzwania nowej rzeczywistości wymuszały na działaczach administrowanie nieruchomością, poszukiwanie najemców do niewykorzystanych powierzchni w hali, regulowanie sytuacji prawnej obiektu. Dla zarządzających RKS-em hala Olivia stanowiła potężny zasób, który przy zastosowaniu racjonalnych strategii mógł zapewnić klubowi przetrwanie:

„To, że Stocznio-wiec miał taki obiekt, to było nie dość, że ratunkiem dla sekcji hokeja, łyżwiarstwa, siatkówki później. Ale oczywiście, że tak. Ten obiekt przynosił też w jakimś sensie zyski dla klubu, dawał nowe możliwości” (wywiad\_W4).

Całe to spektrum działań wynikało z jednej strony z dziedzictwa Polski Ludowej, a z drugiej – z nierozpoznanych możliwości nowej epoki po 1989 roku. Działania te wszakże, jakkolwiek sprzyjały trwaniu organizacji sportowej, to jednak nie przekładały się na wyniki sportowe. W tym aspekcie widoczny był deficyt. Stocznio-wiec nie odnosił sukcesów w rozgrywkach hokejowych. W pierwszych latach transformacji walczył o utrzymanie się w najwyższej klasie rozgrywek. Zdarzały się sezony, że seryjnie przegrywał spotkania. Dopiero w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku hokeiści zaczęli odgrywać większą rolę. Pierwszy sukces – w postaci brązowego medalu – wywalczyli dopiero w 2003 roku. Również w przypadku pozostałych dyscyplin trudno mówić o sukcesach na mistrzostwach Polski – nie zdobywano medali ani w łyżwiarstwie figurowym, ani w siatkówce.

## **9. Pracowniczk i pracownicy, zawodniczki i zawodnicy w okresie transformacji**

Nowe zasady i reguły, które wymuszały przyjęcie rachunku zysku i strat jako głównej matrycy podtrzymywania działalności organizacji, zderzały się z problemami natury społecznej, w szczególności – pracowniczej. Brak regulacji prawnych i odwoływanie się do ustaleń z czasów Polski Ludowej dotyczących prawa własności Stocznio-wca do obiektu generowały problemy z miejscami pracy w hali.

Trudności miały szerszy charakter i dotyczyły zarówno osób zatrudnionych w obiekcie, w klubie, jak i sportowców. Państwo polskie nie wprowadziło żadnej ochrony dla pracowników organizacji sportowych. Ich sytuację w okresie transformacji można porównać do sytuacji pracowników wielkich zakładów przemysłowych, które podlegając prywatyzacji czy likwidacji, pozostawiały tysiące ludzi bez pracy. Badacze obszaru przemysłu w czasach transformacji zauważyli, że:

„nikt nie przejmował się konsekwencjami dla rynku pracy. Chodziło głównie o likwidację wielkich zakładów przemysłowych, a nie o to, co będzie z ludźmi w nich zatrudnionymi” (Karpiński i in. 2015: 153).

Podobnie rzecz się miała z pracownikami organizacji sportowych. Aby wyobrazić sobie ów problem, wystarczy przyjrzeć się przypadkowi Stoczniowca, który w okresie transformacji zwolnił około stu pracowników. W 1992 roku, kiedy doszło do największej zmiany strukturalnej w organizacji sportowej, rzeczywistość pracownicza wyglądała następująco:

„[...] nie powiem dokładnie, ale powiedzmy 120 pracowników było w klubie i trzeba było ten klub podzielić, wydzielić, przekazać pracowników. Całe odium, całe finanse, zostaje w klubie – i oczywiście z olbrzymim zadłużeniem, praktycznie z brakiem płynności finansowej i tak dalej. I pamiętam te wszystkie rozmowy z pracownikami – praktycznie wszyscy mieli wyroki sądowe przeciwko klubowi, łącznie z ówczesnym dyrektorem klubu, dotyczące niepłacenia im pensji” (wywiad\_W6).

„Już pomijam te wszystkie kwestie związane z ludźmi, którzy pracowali w Stoczniowcu, bo to był też kolejny problem, czyli ten czynnik ludzki. [...] zobowiązania wobec różnych pracowników związanych z klubem, łącznie z bokserami, którzy pobierali rentę z racji wypadku przy pracy, bo takie przypadki były. Sekcji bokserskiej na przykład nie było 5–6 lat, a myśmy płacili rentę bokserom, co też stanowiło taką pozycję w budżecie z jednej strony, a z drugiej, w momencie kiedy w planie chciało się przede wszystkim odbudować sekcję hokeja i łyżwiarstwa figurowego na bazie Olivii, to takie zaszłości były takim elementem, który raz, że kosztował, dwa, że nie znajdował żadnego uzasadnienia mentalnego...” (wywiad\_W3).

Rozmówcy wskazują, że taki stan rzeczy wynikał z procesów sądowych wygranych przez pracowników, ale także przez byłych zawodników, w tym wspomnianych wyżej bokserów:

„Oni to powygrywali, tzn. powygrywali sprawy w sądzie, no i Stoczniowiec jako Stoczniowiec był spadkobiercą. Przed transformacją był klub i po transformacji też jest klub. Więc ciągłość została zachowana – to, że sekcja została zlikwidowana, to z formalnego czy prawnego punktu widzenia nie miało znaczenia” (wywiad\_W3).

We przytoczonym fragmencie kluczowe stwierdzenie to: „przed transformacją był klub i po transformacji też jest klub, więc ciągłość została zachowana”. Można tu dodać, że wskutek zachowania ciągłości w klubie przetrwały te same problemy, a

nowa struktura instytucjonalna musiała sobie z nimi radzić. W przypadku spraw pracowniczych nie istniało żadne wsparcie ze strony państwa. W działalności organizacji sportowej trzeba było uwzględniać takie sytuacje i dążyć do ich rozwiązania lub poszukiwania środków na opłacanie rent czy długów powstałych z powodu niewypłaconych pensji. Stanowiło to spore obciążenie dla klubu, utrudniało też prowadzenie podstawowej działalności sportowej. Ponadto klub sportowy zwalniał pracowników:

„[...] więc wszystkim wypowiedziałem umowę – cała sytuacja strategiczna, dążenie do podpisania porozumienia ze wszystkimi pracownikami, ci pracownicy, co odchodzili, to trzeba im było dać odprawy i wypłacać [...]” (wywiad\_W6).

W pierwszym okresie transformacji pracę straciła ponad połowa zatrudnionych. Później odchodzili kolejni pracownicy, co finalnie przełożyło się na odpływ około stu osób. Restrukturyzacja zatrudnienia dotyczyła wielu obszarów, od sekcji sportowych przez administrację klubu aż po osoby sprzątające. Niektórzy pracownicy podpisywali porozumienia i ugody co do zmiany wysokości pensji i przez pewien okres nadal pracowali. Inni nie zgodzili się na takie rozwiązanie i zostali zwolnieni wraz z wypłatą odpraw. Zmiany te pozwoliły urealnić zapotrzebowanie na pracowników w klubie i zrationalizować koszty wynagrodzeń.

Inny problem stanowił odpływ ludzi praktykujących i uprawiających sport. Zawodniczki i zawodnicy odchodzili ze sportu. Powodem był brak wynagrodzenia w klubie. W sekcji hokejowej na początku transformacji porzuciło sport około 10 zawodników:

„Liczbowo nie jestem w stanie powiedzieć, ale myślę, że około dziesięciu. Każdy szukał sobie jakieś zajęcia, ponieważ skończyły się wynagrodzenia z klubu” (wywiad\_W4).

Kolejną kwestią były likwidacje sekcji. Brydź sportowy, karate czy boks padły ofiarą nie tylko transformacji, lecz także braku infrastruktury sportowej do ich uprawiania. W przypadku boksu rozpad sekcji wynikał z trzech powodów: pierwszym był pożar i całkowite zniszczenie Hali Stoczni 24 listopada 1994 roku; drugim – mała liczba osób, które chciały kontynuować działalność sekcji bokserskiej. Prowadziło to wprost do erozji tej części praktyk organizacyjnych, a w konsekwencji przełożyło się na likwidację sekcji. Trzeci powód dotyczył czynnika z zewnętrznego pola, aczkolwiek ściśle związanego z boksem:

„W ciągu ubiegłych czterech lat boks w okręgu gdańskim podupadł prawie zupełnie. W 1989 r. przestało istnieć pięściarstwo w GKS Wybrzeże i w tym samym roku Gryf Wejherowo zawiadomił OZB [Okręgowy Związek Bokserski – przyp. DM] o likwidacji swojej

sekcji. W ślad za Gryfem poszedł w 1991 r. Nogat Malbork. Drużynę z rozgrywek ligowych wycofał Stoczniowiec Gdańsk, podobnie uczyniła walcząca od lat o wejście do II ligi Wisła Tczew. Jedynie w Elblągu rozwinął się boks seniorów i juniorów oraz młodzieżowy w Starogardzie. Cały stan posiadania Okręgowego Związku Bokserskiego to obecnie grupy juniorów i młodzików w Wierzycy Starogard, Wiśle Tczew i Stoczniowcu Gdańsk oraz ekipa seniorów (II liga) i juniorów w Elblągu. Razem zarejestrowanych w kartotekach 103 pięściarzy, w tym 78 juniorów i młodzików” (Dziennik Bałtycki: 1992-09-09).

Sekcje brydża sportowego i karate rozpadły się ze względu na brak nowych członków oraz brak infrastruktury sportowej. Karate, podobnie jak boks, związane było z Halą Stoczni. Po zniszczeniu tego obiektu, w związku z niemożnością znalezienia nowego miejsca, sekcja zakończyła działalność. Czynniki te należy łączyć także z osłabieniem mechanizmów socjalizujących członków organizacji w danych sekcjach (Oliver 1992). Wiązało się to również z demobilizacją wynikającą z niemożności osiągnięcia choćby namiastki *status quo* przez odwoływanie się do rutynowych praktyk organizacyjnych (March i Olsen 2005).

Istotnymi czynnikami skutkującymi odpływem ludzi ze sportu były przede wszystkim ograniczone możliwości wynagradzania sportowców, kwestie związane z infrastrukturą sportową – jak w przypadku bokserów – oraz malejące zainteresowanie uprawianiem sportu. Brak zainteresowania sportem przyczynia się do porzucenia ustalonych praktyk przez osoby działające w klubie – na przykład trenerów, instruktorów, kierowników sekcji, i przekłada się wprost na rozpad sekcji. Co więcej, porzucenie sportu i demobilizacja skutkowały wprost niemożnością pozyskania nowych zawodniczek i zawodników oraz utrzymania obecnie ćwiczących w klubie.

Wszystkie te elementy wiązały się ze zmianą sytuacji gospodarczo-politycznej w Polsce. Transformacja ustrojowa przyniosła sukcesy ekonomiczne okupione kosztami społecznymi (Porwit i Kozłowski 2000). Za taki koszt społeczny trzeba uznać także odejście wielu zawodników od uprawiania sportu.

Ratunkiem dla przetrwania pozostałych sekcji RKS Stoczniowca, które funkcjonowały w czasach Polski Ludowej (czyli wioślarstwa, kajakarstwa, podnoszenia ciężarów oraz piłki nożnej) okazała się przeprowadzona w 1992 roku restrukturyzacja klubu. Usamodzielnienie się poszczególnych sekcji w ramach jednosekcyjnych klubów sportowych, działających w formie stowarzyszeń i posiadających zasoby materialne w postaci infrastruktury sportowej, pozwoliło im kontynuować działalność. Do losów tych organizacji wrócę w dalszej części rozdziału.

## 10. Działacze Stoczniewca i ich kapitał społeczny

Każda organizacja, w tym również sportowa, to przede wszystkim ludzie (Presthust 1979, Hirszwicz 1967, Parent i Slack 2007). Od działania aktorów społecznych, strategii, jakie przyjmują, kompetencji, jakie posiadają (Fligstein i McAdam 2012, Fligstein 2009), a także od ich kapitału społecznego (Grodecki 2018, Coleman 1988, Putman 2008, Burdyka 2019) zależy powodzenie lub niepowodzenie działalności organizacji oraz realizowania przez nią założonych celów organizacyjnych. Stąd też istotne dla analizy omawianego przypadku będzie wskazanie funkcjonowania działaczy RKS-u w kontekście ich kapitału społecznego.

Przeprowadzona w 1992 roku wymiana osób zarządzających Stoczniewcem okazała się kluczowa dla dalszego funkcjonowania klubu. Objęcie stanowiska prezesa przez Marka Kosteckiego przełożyło się na określenie kierunków dalszej działalności klubu, a dzięki temu na ustabilizowanie się sytuacji organizacji. Istotne znaczenie dla funkcjonowania Stoczniewca miało również stworzenie etatu dla dyrektora klubu oraz powołanie zupełnie nowego zarządu, który wywodził się z koalicji aktorów społecznych dążących do zmian w organizacji sportowej (Fligstein i McAdam 2012). Analizując kariery członków ówczesnego zarządu Stoczniewca, należy wskazać, że byli oni silnie powiązani z polityką lokalną w Gdańsku. Prezes Stoczniewca – Kostecki – zasiadał w zarządzie miasta Gdańska oraz był miejskim radnym. Radnym miasta Gdańsk był również inny członek zarządu. W przeprowadzonych przeze mnie wywiadach rozmówcy wskazywali, że takie usytuowanie członków zarządu klubu w lokalnej polityce Gdańska sprzyjało realizowaniu założonych strategii w Stoczniewcu:

„Za moich czasów to bezsprzecznie, w początkowym okresie to bardzo pomagało. To trzeba jasno powiedzieć, że to wsparcie, ta komunikacja, łatwość dostępu, to jak najbardziej – pomagało” (wywiad\_W3).

Rozmówca wskazuje na prezentowaną przez Colemana (1988) funkcję informacyjną związaną z dostępem do informacji czy komunikacji, dzięki czemu jednostka posiada informacje sprzyjające jej działaniu w organizacji (Grodecki 2018). Przekłada się to bezpośrednio na działalność samej organizacji – a więc na praktykę organizacyjną, możliwość realizowania zadań, które umożliwiają osiągnięcie założonych celów. Wynika to z faktu, że „elementy wymieniane przez organizacje to nie tylko materiały lub pieniądze, lecz także informacje”, a co istotne „nawet w przepływie samych dóbr materialnych lub ludzi między organizacjami zawarte są informacje mające ważne znaczenie dla zarządzania” (Sterniczuk i Żandarowski

1983: 209). Przepływ informacji blokuje działania niepożądane. Dzięki uzyskanym informacjom można przeciwdziałać pojawiającym się nowym zewnętrznym naciskom na organizację.

Przykładem wykorzystania kapitału społecznego członków zarządu w realizacji celów organizacji sportowej było wdrożenie planu rozbudowy obiektu. Plan ten powstał w latach dziewięćdziesiątych XX wieku jako odpowiedź na potrzebę stworzenia możliwości organizowania większej liczby imprez w hali Olivia przy równoczesnym utrzymaniu działalności sportowej. Klub sportowy starał się o dofinansowanie projektu zadaszenia drugiego lodowiska ulokowanego na tyłach hali:

„Przede wszystkim zadaszenie drugiego lodowiska powodowało to, że nie musieliśmy odwoływać imprez czy czegoś tam przekładać – mówię o stronie *stricte* sportowej – w związku z tym, że mogliśmy pierwszą drużynę czymś zająć, przenieść na lodowisko drugie, odkryte. Ale jak było odkryte, to było podyktowane warunkami atmosferycznymi, a tak nie mieliśmy żadnych ograniczeń. Mieliśmy trochę gorszy standard, powiedzmy, ale z punktu widzenia trenowania to nie miało żadnego istotnego znaczenia. [...] To było takie ogromne wyzwanie, które jakoś udało się przeforsować, ale to też między innymi dzięki wsparciu samorządowemu czy tak w dużym stopniu dzięki Kosteckiemu i jego wówczas zasiadaniu wśród radnych i wśród zarządu. Jak padały jakieś uchwały odnośnie budżetu czy wsparcia, to można było lobbować, łatwiej czy trudniej” (wywiad\_W3).

Takie działania należy rozpatrywać w kontekście kapitału społecznego zwanego pomostowym (Putman 2008, Burdyka 2019). Kapitał pomostowy pozwala na „wykorzystanie relacji międzygrupowych do realizacji obranych celów” (Burdyka 2019: 188). W omawianym przypadku korzystano z usieciowienia prezesa Kosteckiego w samorządzie lokalnym i jego działalności politycznej. Finalnie przyczyniło się to do zadaszenia odkrytego lodowiska, co zwiększyło potencjał hali Olivia i samego klubu w kwestii pozyskiwania większych przychodów z najmu obiektu oraz ze zwiększenia liczby ogólnodostępnych ślizgawek.

Kapitał społeczny może mieć znaczenie wówczas, gdy aktor społeczny dysponuje kompetencjami, by z takiego usieciowienia w polityce lokalnej korzystać. W swojej teorii pól, Fligstein i McAdam (2012, zob. także Fligstein 2009) wyróżniają taką umiejętność jako „kompetencje społeczne” (*social skill*). Można założyć, że prezes Kostecki miał takie kompetencje społeczne, które pozwalały mu zainicjować kooperację i korzystać z różnych ścieżek w osiągnięciu założonych celów. Łączy się to z faktem, iż:

„posiadanie większych kompetencji społecznych powoduje, że niektórzy aktorzy są lepsi od innych w nawiązywaniu współpracy, ponieważ niektórzy ludzie lepiej rozumieją daną sytuację i są w stanie stworzyć dla innych wspólny zasób znaczeń oraz doprowadzić do współpracy” (Fligstein 2009: 283–284).

Kompetencje społeczne w połączeniu z posiadanym przez prezesa klubu kapitałem społecznym w obrębie Gdańska (członkostwo w zarządzie, a później w radzie miasta) oraz w innych organizacjach sportowych, jak polskie związki sportowe (do czego odnoszę się w dalszej części rozdziału), sprzyjały realizacji strategii podejmowanych dla ratowania RKS-u. Było to możliwe, tym bardziej że w pierwszym okresie transformacji na poziomie lokalnym nikt z klubami nie rozmawiał:

„generalnie się nie rozmawiało, to znaczy na zasadzie tak ma być i już” (wywiad\_W6).

Dlatego też, jeśli ktoś pełnił funkcję zarządczą w mieście lub był miejskim radnym, sprzyjało to realizowaniu strategii pozwalającej klubowi przetrwać. Pełnienie tychże funkcji umożliwiło wywieranie nacisku na władze miasta, lobbowanie w radzie miejskiej za tym, aby cele organizacji sportowej mogły być realizowane i budżetowane również z pieniędzy miejskich (jak w przypadku rozbudowy infrastruktury).

Pozycja prezesa Kosteckiego w klubie sportowym, jego usytuowanie w polityce lokalnej wraz z podejmowanymi działaniami na rzecz Stoczniowca odgrywały podobną rolę jak aktywność działaczy klubów wiejskich, czego dowodem są wyniki badań uzyskane przez Konrada Burdykę (2019). Pokazują one, iż „organizacje zorientowane na przetrwanie cedują główne obowiązki organizacyjne na jednego lidera” (tamże: 180). W przypadku Stoczniowca wybór Kosteckiego na prezesa klubu lokuje się w takiej właśnie praktyce organizacyjnej. Prezes Kostecki, dysponując konkretnym kapitałem społecznym, przejął obowiązki związane z zarządzaniem i ratowaniem Stoczniowca i postrzegany był jako lider organizacji. Takie podejście członków organizacji pozwalało „uproszczyć proces decyzyjny w stowarzyszeniu” oraz „usprawnić” (Burdyka 2019) działania i delegowanie praktyk organizacyjnych na zatrudnionych pracowników – w przypadku Stoczniowca dotyczyło to dyrektora klubu. Prezes i dyrektor reprezentowali klub: „[...] we dwójkę, bo była reprezentacja dwuosobowa” (wywiad\_W3).

Burdyka wskazywał w swoich badaniach, że takie cedowanie decyzyjności na lidera skutkowało tym, że zarząd stowarzyszenia stawał się fasadowy (Burdyka 2019). Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy w przypadku Stoczniowca stało się podobnie, szczególnie, że wiceprezesa w zarządzie RKS-u byli odpowiedzialni za poszczególne dyscypliny, o czym świadczy wypowiedź jednego z respondentów:

„Wtedy pan Marek Kostecki zatrudnił pana Gotalskiego na dyrektora, dyrektor był urzędujący, był na pensji, natomiast zarząd klubu, gdzie byłem od początku w zarządzie

klubu i byłem wiceprezesem klubu odpowiedzialnym za hokej w Gdańsku. Żeby było to od początku do końca wiadome – i każdy z wiceprezesów, którzy za Kosteckiego byli w zarządzie Biesiada był odpowiedzialny za siatkówkę, Jędrzejewski był odpowiedzialny za wioślarstwo”(wywiad\_W1).

Ponadto jeden z członków zarządu angażował się w działania na rzecz ratowania klubu (tworzył koalicję, dzięki której Marek Kostecki został prezesem) oraz piastował funkcję radnego miasta Gdańska, co sugeruje, że decyzje zarządu podejmowano kolegiąlnie. Nie udało się stwierdzić, czy prezes zarządu miał tu głos decydujący, jednak dwuosobowy charakter reprezentacji wskazuje, że decyzje nie zapadały jednoosobowo, sygnowano je też dwoma podpisami. Z jednej strony pokazuje to, że prezes klubu nie mógł sprawować władzy autorytarnie, mając fasadowy zarząd, lecz musiał w jakimś stopniu przekonywać ów zarząd i dyrektora klubu sportowego do swoich decyzji. Wydaje się zatem, że uwzględniał zdanie innych, w tym również ich odmienne opinie. Świadczyć o tym może wypowiedź jednego z działaczy:

„Ja powiem tak – ja osobiście mogę mówić za siebie, Marek Kostecki miał czasami inne spojrzenie”(wywiad\_W3).

RKS Stocznowiec Gdańsk funkcjonował (i funkcjonuje obecnie) jako stowarzyszenie uprawnione do prowadzenia działalności gospodarczej. W przepisach polskiego prawa nie ma zapisu o ograniczeniu liczby kadencji zarządu oraz funkcji prezesa zarządu w stowarzyszeniach<sup>7</sup>. Prawo określa jedynie, że zarząd jest wybierany na kadencje – maksymalnie czteroletnią. Możliwość wielokrotnego wyboru tych samych członków nie została zatem prawnie zdeterminowana, tak więc dany zarząd może rządzić klubem tak długo, jak długo wybierany jest na kolejne kadencje. Wybory dają możliwość zmiany zarządu, ale żeby tego dokonać, trzeba najpierw stworzyć koalicję, która uzyska większość wśród członków organizacji i doprowadzi do obsadzenia stanowisk w zarządzie przedstawicielami tejże koalicji. W konsekwencji taki wybór da możliwość realizowania koalicyjnej polityki i strategii wobec organizacji sportowej. W takim przypadku, zgodnie z założeniami teorii pól, opozycja (*challengers*) przejmuje władzę w strategicznym polu instytucjonalnym. Z kolei posiadający władzę, poprzez ich wybór na kolejną kadencję zarządu, reprodukują pole instytucjonalne w dotychczasowym kształcie – zgodnie z ich strategią i polityką władzy. Posiadający władzę korzystają z dostępnych im środków, zasobów organizacyjnych oraz możliwości rządzenia, aby

---

<sup>7</sup> Ustawa o sporcie wprowadziła dwukadencyjność prezesów polskich związków sportowych.



nie dopuścić opozycji do zmiany władz klubu. Do podtrzymania władzy przyczynia się również posiadany kapitał społeczny. W przypadku działaczy Stoczniewca ich relacje społeczne były poszerzane nie tylko w lokalnej kręgu polityki, lecz także w polu instytucjonalnym odnoszącym się do różnych dyscyplin sportowych, których sekcje prowadził RKS:

„Mądrala został prezesem Pomorskiego Okręgowego Związku Hokeja po śmierci Mamoka i tak to się zaczęło dziać. Później ja zostałem prezesem, jednocześnie byłem prezesem odpowiedzialnym za hokej i byłem prezesem Pomorskiego Okręgowego Związku [...]. Pomyśleliśmy sobie o short tracku – pojechaliśmy do Białegostoku, do pana Janusza Bielawskiego. Zaproponowano nam wtedy panią Agnieszkę, mistrzynię Polski, jeszcze wtedy studentkę AWF białostockiego na trenera. Miała papiery instruktorskie, że mogła prowadzić treningi i być trenerem, w związku z tym ściągaliśmy ją tutaj, do Gdańska i [...] zaczęliśmy robić short track, bo nie wiedziałem, co robić. [...] założyłem tutaj Pomorski Okręgowy Związek, a teraz mamy Puskarskich i innych, którzy na pewno pojadą na olimpiadę, reprezentując klub GKS Stoczniewiec [...], Później mieszałem w związkach sportowych, żeby zwiększyć ilość godzin WF w szkołach sportowych. To wszystko zaczęło się – ja byłem w zarządzie Polskiego Związku, później był Kostecki w Związku, potem był Gotalski w komisji rewizyjnej Polskiego Związku Hokeja na Łódzie, teraz Kostecki jest w Polskim Związku Łyżwiarstwa Szybkiego i Short Tracku wicedyrektorem, odpowiedzialnym za krótki tor” (wywiad\_W1).

Dodać trzeba, że jeden z członków zarządu Stoczniewca działał w Polskim Związku Piłki Siatkowej. Wszystkie te relacje, funkcje, kontakty – jednym słowem: usieciowienie – przekładały się na działalność RKS-u. W przytoczonej wypowiedzi istotną kwestią wydaje się pomysł zwiększenia liczby godziny wychowania fizycznego w szkołach sportowych i klasach sportowych. Posiłkowanie się ogólnopolskim związkiem sportowym przyczyniało się bezpośrednio do zmiany charakteru relacji pomiędzy klubem a szkołą podstawową oraz liceum (a przez pewien okres także gimnazjum), gdzie uczyli się zawodnicy i zawodniczki różnych sekcji sportowych, a instruktorów i trenerów zatrudniano na etaty nauczycielskie. Taki system zatrudnienia odciążał etatowo klub sportowy:

„Ale mieliśmy szkołę, a szkołę utrzymywał kto? A kto wykupywał lód dla szkół? Miasto. Był dyrektorem Księżopolski, który był naprawdę dusza człowiek, jeśli chodzi o [współpracę z – przyp. DM] szkołę sportową 35<sup>8</sup>. [...] Powołaliśmy do życia liceum – jak powstało gimnazjum, to co zrobić z tymi, co kończą gimnazjum? Powstało liceum sportowe na bazie szkoły zawodowej Stoczni Remontowej [...], gdzie dyrektorem była pani Turnowiecka. A jeszcze pani Turnowiecka zaopiekowała się hotelem, bo tam była szkoła sportowa, nie juniorska, która była w Sosnowcu, tylko juniorów młodszych. Małeż był tam wychowawcą, Borzęcki był tam nauczycielem – wszystko tam żeśmy wpakowali żeby to się kręciło. I tak się to potem zaczęło z trenerami – nie mieliśmy problemów z trenerami, bo trener był

---

8 Chodzi o Szkołę Podstawową nr 35 w Gdańsku. Szkoła ta ma klasy sportowe ukierunkowane między innymi na następujące dyscypliny sportowe: hokej na lodzie, łyżwiarstwo figurowe. Współpracuje też ściśle z klubami sportowymi: GKS Stoczniewcem Gdańsk czy UKS Olivia Gdańsk. Miasto Gdańsk, za pośrednictwem szkoły, opłaca godziny lekcyjne na lodowisku w hali Olivia.

jednocześnie nauczycielem w szkole. [...] Stasiewicz nawet był zastępcą dyrektora ds. sportowych w tej szkole [...]. Odciażyło to nam kasę. My żeśmy główkowali co zrobić żeby zarobić – sprzymierzeńcem i całym inicjatorem byliśmy my – Kostecki i ja – żeby to wszystko utrzymywać. W liceum byli zatrudnieni na pół etatu, tutaj [w SP 35 – przyp. DM] był etat. Do żaka włącznie treningi były za dnia na Olivii – za dnia, na godzinach lekcyjnych. Później mieszałyśmy w związkach sportowych żeby zwiększyć ilość godzin wychowania fizycznego w szkołach sportowych” (wywiad\_W1).

Relacja pomiędzy szkołami a klubem sportowym rozwijała się z korzyścią nie tylko dla klubu, lecz także dla mieszkańców, uczniów i samego miasta Gdańska, które za pomocą dotacji oświatowych mogło realizować zadania w ramach kultury fizycznej, a jednocześnie wspomagać klub w trudnym okresie. Przykładem takiego wsparcia było opłacanie lodowiska dla klas sportowych o profilu hokej na lodzie czy łyżwiarstwo figurowe. Klub sportowy korzystał na tym, gdyż pozwalało to wprowadzać w życie założenia związane ze szkoleniem dzieci i młodzieży w zakresie kultury fizycznej i sportu. Co więcej, drużyny czy zawodnicy i zawodniczki indywidualnych sportów mogli brać udział w rozgrywkach o mistrzostwo kraju.

Odciążenie budżetu organizacji sportowej oraz odcięcie etatowe i przełożenie tego ciężaru na etaty szkolne pozwalało klubowi elastyczniej podejść do zatrudniania instruktorów i trenerów. Strategia ta wynikała z niedoborów finansowych, których nie udało się zniwelować w sposób klasyczny dla klubu sportowego, to jest przez znalezienie sponsorów. Szczególnie, że na pewnym etapie transformacji ustrojowej usytuowanie polityczne prezesa Kosteckiego utrudniało ich pozyskiwanie:

„W tym momencie można powiedzieć, że w niektórych sytuacjach Kostecki był politycznie powiązany, to w niektórych sytuacjach zaczęło przeszkadzać. Kwestia była prosta – nie ta opcja. [...] To zaczęło przeszkadzać albo nie mieliśmy szczęścia, nie potrafiliśmy może znaleźć drogi. Część może też uważała, że w porównaniu z innymi mamy bardzo dobrze, bo Olivia to jest kura, która znosi złote jaja, co myślę, że jest... [...] wyobrażenie osób z zewnątrz. Było obarczone dużym błędem” (wywiad\_W3).

Problem ze sponsoringiem klubu uwidacznia „ciemne strony” kapitału społecznego znane literaturze przedmiotu (Grodecki 2018), która wskazuje na podział „my–oni”. W przypadku prezesa Kosteckiego wynikało to z jego przynależności do pewnej frakcji politycznej. Kostecki był bowiem członkiem między innymi Unii Demokratycznej, później Unii Wolności, a obecnie Polskiego Stronnictwa Ludowego, i działał w tych partiach na szczeblu lokalnym. Określona przynależność partyjna zamykała mu możliwość nawiązywania relacji z pewnymi organizacjami i osobami, co w konsekwencji uniemożliwiało poszerzanie sieci i zdobywanie nowych kontaktów oraz zasobów dla organizacji. Bywało, że

Stoczniowca jako organizację sportową utożsamiano wprost z osobą Marka Kosteckiego.

Drugi element, który przeszkadzał w zdobywaniu sponsorów, to obiekt – hala Olivia – traktowany przez wielu jako majątek, który można pomnażać. Taka uproszczona wizja wynikała z przekonania, że hala niejako z definicji przynosi wyłącznie zysk. Równocześnie nie zauważano strony kosztowej oraz istniejącego od czasów Polski Ludowej zadłużenia RKS-u. Postrzeganie obiektów sportowo-rekreacyjnych jako przynoszących zysk i przyczyniających się do wzrostu ekonomicznego nie jest zresztą w Polsce czymś odosobnionym, mimo że nie ma na to empirycznych dowodów. W polskich realiach może o tym świadczyć umiejscowienie zarządzania na przykład stadionami piłkarskimi w spółkach miejskich (model włoski). Jednostki samorządu terytorialnego ponoszą koszty zarówno budowy, jak i zarządzania i utrzymania obiektów sportowych (Grabowski 2019, Humphreys 2006, Zimbalist 2015), co zdejmuje z klubów odpowiedzialność finansową za stan infrastruktury sportowej.

Podsumowując, można powiedzieć, że kapitał społeczny członków zarządu Stoczniowca charakteryzował się różnymi wymiarami. Na niektórych etapach transformacji relacje społeczne prezesa oraz członków zarządu pomagały klubowi; w innych sytuacjach okazywały się balastem, który uniemożliwiał poszerzanie sieci relacji między organizacją sportową a innymi organizacjami. Niemniej jednak ów kapitał społeczny miał znaczący wpływ na przetrwanie klubu sportowego. Szczególnie korzystanie z tego kapitału przez aktorów społecznych w obszarze polityki lokalnej oraz w związkach sportowych przyczyniało się do stabilizacji organizacji sportowej. Stoczniowiec zawdzięcza przetrwanie także kompetencji społecznej prezesa Kosteckiego, który umiejętnie wykorzystywał swoje predyspozycje negocjacyjne na różnych płaszczyznach działalności.

## 11. Sponsorzy

Mimo starań władz klubu pozyskanie sponsorów stanowiło w okresie transformacji zasadniczy problem, co poświadczają wypowiedzi moich rozmówców:

„My oczywiście próbowaliśmy przygotować taką klasyczną ofertę sponsorską poprzez udostępnienie miejsca na strojach zawodników w drugim okresie, bo w początkowym to było w ogóle walenie głową w mur. [...] Natomiast taki klasyczny sponsoring sportowy, to były tylko i wyłącznie środki uzyskiwane od bliższych, dalszych znajomych na zasadzie mam, to wam dam, natomiast nie liczę, że coś się zwróci. To były czysto towarzyskie,

partnerskie rozwiązania, układy, a nie żadne systemowe wsparcie. Potem oczywiście były próby pukania do takich potentatów na naszym terenie jak Rafineria, teraz Lotos – to się udawało z różnym skutkiem, ale tutaj w zasadzie nie mieliśmy szczęścia” (wywiad\_W3).

„Jakbyś tak przejrzał, to nie wiem, czy byś znalazł, że Stoczniowiec miał jakichś sponsorów” (wywiad\_W2).

W okresie transformacji Stoczniowiec nie posiadał żadnego sponsora strategicznego ani też sponsorów technicznych w rozumieniu tego, czym jest sponsoring klubu (Kończak i Jedel 2019, Kończak 2020, Sznajder 2012, 2017). Wskazane w cytowanej wypowiedzi dobrowolne datki od znajomych, którzy nie liczyli na zwrot środków, można uznać za formę sponsoringu. Jednakże w pierwszym okresie transformacji – w latach 1989–1993, a nawet do roku 1996 – trudno w Polsce mówić o szeroko rozumianym sponsoringu. Dopiero w 1996 roku ustawa o sporcie kwalifikowanym zezwoliła na zakładanie sportowych spółek akcyjnych, co umożliwiło prywatyzację klubów sportowych, a w konsekwencji stworzenie modelu ich sponsorowania. Do tego momentu działania firm prywatnych rzadko ukierunkowane były na udział w polu sportu. Z kolei przedsiębiorstwa państwowe nie przejawiały zainteresowania taką działalnością, gdyż borykały się z zupełnie innymi problemami, związanymi z powstającym wolnym rynkiem. Stąd też strategie aktorów społecznych działających w polu sportu, choć nakierowane na poszukiwanie i pozyskiwanie sponsorów, bardzo często okazywały się nieskuteczne.

Formujący się kapitalizm dopiero wypracowywał mechanizmy reklamowania się za pomocą organizacji sportowych i ich obecności w polu sportu. Mimo że w prasie lokalnej poruszano temat poszukiwania sponsorów, widząc w tym jedną ze ścieżek, które mogłyby pomóc organizacjom sportowym, ówcześni sponsorzy nie finansowali sportu na wystarczającym poziomie, aby rozwiązywało to problemy finansowe klubów. Dopiero w okresie pewnej stabilizacji gospodarczej państwa i przemian transformacyjnych zaczęli pojawiać się właściwi sponsorzy – zarówno państwowi, jak i prywatni. Dodatkowo wiązało się to z nowymi regulacjami prawnymi w obszarze sportu.

W 2008 roku, a więc cztery lata po okresie transformacji, Stoczniowiec zyskał sponsora dla seniorskiej drużyny hokeja na lodzie. Była nim spółka skarbu państwa Energa (która zajmuje się dostarczaniem energii elektrycznej). Umowę podpisano na dwa lata, w 2010 roku nie została ona przedłużona, co skutkowało wycofaniem drużyny seniorskiej z rozgrywek ligowych na najwyższym szczeblu. W tamtym czasie, ze względu na wymogi Polskiego Związku Hokeja na Lodzie i spółki Polska

Hokej Liga, obsługującej najwyższą klasę rozgrywkową, męska sekcja hokeja na lodzie działała w formie spółki akcyjnej, w której stuprocentowym (100%) udziałowcem było stowarzyszenie GKS Stocznowiec Gdańsk. Tak więc można uznać, że w samym stowarzyszeniu nie zaistniała współpraca oparta na sponsoringu klubu.

## 12. Pozostałe strategiczne działania w organizacji

Działacze RKS-u podejmowali także inne działania mające umożliwić i urealnić działalność sportową. Jednym z takich przedsięwzięć, zainicjowanych jeszcze w okresie transformacji, a dokończonych już po niej, było zbudowanie przy hali Olivia internatu, który następnie przekształcono w hotel:

„[...] Uniwersytet Gdański z drugiej strony ulicy Bażyńskiego powstał. Wieczorowe studia, wszyscy gdzie przyjeżdżają, gdzie mają mieszkać? Jest hotel – najpierw był mały hotel, potem my żeśmy wystąpili do prezydenta miasta o zbudowanie internatu – udało się, zbudowaliśmy internat. Później z internatu zrobiliśmy hotel i teraz jest hotel” (wywiad\_W3).

Hotel spełniał podwójną funkcję. Z jednej strony udostępniano go komercyjnie, co generowało przychód na rzecz klubu sportowego. Z drugiej strony wykorzystywano go jako bazę hotelową podczas turniejów różnych dyscyplin sportowych i dla różnych kategorii wiekowych. W pewien sposób pozwalało to klubowi ubiegać się o organizację imprez i ułatwiało praktykowanie działalności sportowej<sup>9</sup>.

Innym strategicznym działaniem organizacji było szkolenie młodzieży w hokeju na lodzie. Tworzenie pewnej bazy, która pozwoliłaby generować zyski z transferu zawodników do innych klubów. Zgodnie z przepisami Polskiego Związku Hokeja na Lodzie przy każdym transferze zawodnika należy uiścić opłatę za jego wyszkolenie – to minimalna kwota transferowa określona przez związek. Stocznowiec, mając obok swojej hali szkołę sportową i prowadząc opisane już wcześniej działania związane ze szkołami na różnym poziomie edukacji, stworzył własną bazę szkoleniową. System ten przynosił klubowi nie tylko zyski z późniejszych transferów, lecz także sukcesy sportowe w kategoriach juniorów i seniorów. Pokłosiem takiej działalności były zwłaszcza osiągnięcia seniorskiej drużyny hokejowej:

---

<sup>9</sup> Hotel działa obecnie na podobnych zasadach i taka sama jest jego relacja z klubem.

„Cztery razy grali w pierwszej czwórce, raz zdobyli brązowi medal” (wywiad\_W3).

„Medal Stoczniewca to historyczny sukces gdańskiego hokeja. Pierwszy w kategorii seniorów. Zdobyty w większości z wychowankami gdańskiego klubu, wspieranymi przez hokeistów głównie z Pomorza. Sukces wywalczony dzięki ambicji zawodników i stabilności organizacyjno-finansowej klubu. Te dwa czynniki były najważniejsze. Bez nich w polskim sporcie sukces nie jest dziś w ogóle możliwy” (Dziennik Bałtycki: 2003-03-18).

Wyniki sportowe korelowały z sytuacją finansowo-organizacyjną. Sukcesy sportowe przyszły w ostatniej fazie transformacji, kiedy to, po latach walki o utrzymanie stabilności pola instytucjonalnego, organizacyjna strona klubu osiągnęła równowagę. Praktyki organizacyjne podejmowane na różnych polach działania, obrane strategie pozwalały utrzymać najważniejsze praktyki w klubie sportowym: uprawianie, trenowanie wybranych dyscyplin sportowych oraz rywalizację na różnych szczeblach rozgrywek i na zawodach sportowych. Dlatego obecnie klub kontynuuje szkolenie dzieci i młodzieży.

Jednak po zakończeniu procesów transformacyjnych i po osiągnięciach z początku XXI wieku seniorski hokej na lodzie nie odnosił już kolejnych sukcesów. W późniejszych latach męska drużyna nie przystępowała do rozgrywek. Dopiero w sezonie 2020/2021 drużyna złożona głównie z wyszkolonych przez lata zawodników rozegrała jeden sezon w Polskiej Hokej Lidze<sup>10</sup>. Inaczej niż męska sekcja hokeja na lodzie radziła sobie w Stoczniewcu sekcja żeńska: zawodniczki sięgały po tytuły wicemistrzyń i mistrzyń Polski. W drużynie grają (i grały) członkinie kadry narodowej Polski. Osiągnięcia te przypadły na okres potransformacyjny i pojawiły się w warunkach pełnej stabilizacji klubu.

### 13. Stabilność organizacyjno-finansowa

W 2000 roku Robotniczy Klub Sportowy Stoczniewiec Gdańsk zmienił nazwę na Gdański Klub Sportowy Stoczniewiec Gdańsk. Dekada transformacyjnych zmian i całkowite odcięcie się od zakładów przemysłu okrętowego oraz ustabilizowanie się organizacji sportowej przyczyniło się do zmiany nazwy klubu. Zastąpienie określenia „Robotniczy” słowem „Gdański” to działanie typowe dla organizacji sportowych w okresie transformacji. Nazwy odwołujące się do resortów czy sektorów państwa, z których wywodziły się kluby w Polsce Ludowej, utraciły swoje pierwotne znaczenie.

---

<sup>10</sup> Stan na 23 stycznia 2022 roku wskazuje, że był to raczej jednorazowy epizod, a budowie drużyny przeszkodził brak sponsorów oraz słaba frekwencja kibiców na trybunach, ja również problemy wynikające z pandemii wywołanej przez wirusa Sars-Cov-2.

Z kolei w pełnej nazwie klubu zachowano nawiązanie do tradycji, pozostawiając słowo „Stoczniowiec”:

„Natomiast oczywiście jestem dumny, że nazywamy się Stoczniowiec – mamy tradycję, jesteśmy klubem, który powstał dzięki integracji [...]. To jest wieloletnia tradycja” (wywiad\_W6).

Osiągnięta stabilność finansowa w ostatnim pięcioleciu transformacji była także efektem przeprowadzonej w Polsce reformy administracyjnej. Jednostki samorządu terytorialnego otrzymały nowe zadania, w tym możliwość dotowania sportu i kultury fizycznej z własnych środków budżetowych. Ponadto pieniądze pozyskiwane na szkolenie dzieci i młodzieży przyczyniły się do ustabilizowania formy organizacji sportowej. Choć kwoty dotacji były różne w każdym roku, jednak istnienie pewnego źródła finansowania pozwalało tworzyć plany i realizować strategię związaną choćby ze szkoleniem dzieci i młodzieży. W przypadku Stoczniowca środki pozyskiwane dzięki dotacjom w połączeniu z przychodami z hali Olivia oraz biletów z meczów drużyny hokejowej stworzyły finansowe zaplecze dla statutowej działalności organizacji.

W 2020 roku obchodzono 50-lecie klubu RKS (GKS) Stoczniowiec Gdańsk. Obchody odbyły się w hali Olivia. Jubileusz ten trzeba uznać za udaną kontynuację działalności organizacji sportowej.

#### **14. Los pozostałych sekcji sportowych po odłączeniu się od Stoczniowca**

Stabilność strategicznego pola działania w przypadku Stoczniowca wynikała z przeprowadzonego w 1992 roku podziału klubu. Odejście sekcji sportowych do stworzonych od podstaw klubów jednosekcyjnych uprościło strukturę organizacyjną Stoczniowca. Sekcje te wybrały własną drogę, implementując swoje strategie działania. W rezultacie nie trzeba już było prowadzić rozmów na temat porozumienia wewnątrz wielosekcyjnej organizacji sportowej i ustalania celów jej funkcjonowania. Priorytetem w Stoczniowcu były sekcje hokeja na lodzie i łyżwiarstwa figurowego. Utrzymywanie pozostałych sekcji wpływałoby niekorzystnie na ich funkcjonowanie, choćby ze względu na liczbę ich członków w porównaniu z liczebnością wiodących sekcji.

Od momentu odłączenia się od Stoczniowca pozostałe sekcje nie kontynuowały już swojej działalności pod tą nazwą. Obecnie starej nazwy używa ponownie tylko sekcja piłki nożnej, aczkolwiek od 1992 roku występowała ona pod nazwą SKS

Polonia Gdańsk (Sumowski 2020, trojmiasto.pl). W 2020 roku powrócono jednak do nazwy „Stoczniowiec”.

Historia Polonii mogłaby posłużyć za przykład potyczek z wyzwaniem okresu transformacji i poszukiwania strategii na przetrwanie tego czasu. Polonia, chociaż działała w obszarze najpopularniejszej w Polsce dyscypliny sportowej – piłki nożnej – nie zyskała w Gdańsku znaczącego statusu. Co było tego przyczyną? W opinii aktorów z pola sportu, najpoważniejszy problem związany był z czynnikiem ludzkim:

„Dzisiaj jestem w stanie stwierdzić, że wynikał z braku profesjonalnego zarządzania klubem [...] Wynikał z braku jakiegokolwiek pomysłu na ten klub, pomysłu na to, co dalej” (wywiad\_W4).

Drugim czynnikiem była silna konkurencja w postaci klubu sportowego posiadającego mocną sekcję piłki nożnej oraz rzeszę oddanych kibiców:

„[...] ten stan, który zastałem, wynikał z faktu posiadania przez miasto potężnego klubu piłki nożnej, jakim była Lechia Gdańsk, i ciężko było się wbić na rynek z drugim takim podmiotem. To przykład Gedanii, Polonii” (wywiad\_W4).

Trzecim czynnikiem, który nie pozwalał Polonii na rozwój po odłączeniu się od Stoczniowca, okazały się koszty związane z utrzymaniem obiektu:

„Wynikał z tego, że był obiekt bardzo kosztochłonny, a nie było środków, żeby go utrzymać. I ileś tych elementów po prostu złożyło się na całość” (wywiad\_W4).

Dodatkowym czynnikiem, typowym dla okresu transformacji, był ciężący klubowi dług. Długi finansowe to stały element w ówczesnym polskim sporcie. I chociaż za Polonią nie ciągnęły się potężne długi z czasów Polski Ludowej, to jednak klub nie zdołał uniknąć bieżącego zadłużenia:

„[...] trzeba było spłacać obowiązujące zobowiązania. Spłata istniejących zobowiązań nie pozwalała na inwestowanie w jakieś kolejne rzeczy i to jest taki trochę układ zamknięty. Mówię, wpływały jakieś środki, nie mogłeś ich przeznaczyć na coś, bo były inne, ważniejsze sprawy” (wywiad\_W4).

Działaczom Polonii nie udało się zmodernizować obiektu ani stworzyć obok stadionu miejsca, które mogłoby generować przychód dla klubu. O ile pojawiały się w tym względzie różne pomysły – podobne do tych, które realizowano w Stoczniowcu – o tyle nie zdołano ich urzeczywistnić. Jednym z takich pomysłów był plan budowy niewielkiego hotelu:

„Tam naprawdę przy stosunkowo niewielkich nakładach można by to boisko zmodernizować, można by postawić jakiś niewielki hotelik, który by przyjmował czy organizowałby obozy. Na to wszystko były pomysły, tylko nie było środków” (wywiad\_W4).



Polonia mogła korzystać z placu przy stadionie, który służył jako płatny parking samochodowy, i z którego dochód przeznaczano na cele statutowe klubu:

„I skończyło się praktycznie chyba tylko na tym, że dostali parking z części swojego boiska i ten parking ich na takim poziomie kroplówki utrzymywał przy życiu” (wywiad\_D1).

Klub SKS Polonia – obecnie SKS Stocznowiec Gdańsk – przetrwał okres transformacji. Obecna działalność sportowa skupia się na szkoleniu dzieci i młodzieży, a amatorska drużyna seniorów rozgrywa mecze na poziomie A-Klasy.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt. W okresie transformacji podjęto próbę połączenia Polonii z konkurencyjnym klubem – Lechią Gdańsk (Dziennik Bałtycki 1998-06-17). W efekcie zniechęciło to kibiców Lechii Gdańsk zarówno do tworzenia funkcjonującego pod nazwą Lechia-Polonia Gdańsk, jak i do samej Polonii (Kossakowski 2017).

Z kolei wywodząca się ze struktur RKS-u sekcja podnoszenia ciężarów utworzyła Miejski Klub Sportowy Atleta Gdańsk. Organizacja ta istnieje nadal i kontynuuje szkolenie w zakresie podnoszenia ciężarów. Atleta wykorzystał otrzymany w ramach podziału obiekt przy ul. Opolskiej w Gdańsku. Stworzono w nim między innymi komercyjną siłownię, a przychód z niej zasilał budżet klubu. Problemy klubu wiązały się z eksploatacją hali. Jednym z głównych finansowych obciążeń w okresie transformacji były koszty ogrzewania obiektu. Sytuację rozwiązano dzięki ugodzie zawartej pomiędzy MKS Atletą a Gdańskim Przedsiębiorstwem Energetyki Ciepłej (GPEC) – na mocy tego porozumienia pracownicy GPEC-u mogli za darmo korzystać z siłowni, a przedsiębiorstwo umorzyło klubowi dług.

Sekcja kajakarstwa kontynuowała działalność jako Klub Kajakarski Szpicgat. Swoją przystań Szpicgat otrzymał w ramach podziału Stoczniewca. Klub kajakarski nie odnosił większych sukcesów – ani w rywalizacji sportowej, ani w budowaniu zaplecza organizacyjnego. Działalność skupiono na szkoleniu młodzieży oraz komercyjnym wypożyczaniu sprzętu kajakowego mieszkańcom Gdańska i turystom. W podobny sposób, aczkolwiek bez komercyjnej wypożyczalni sprzętu, działał klub wioślarski Drakkar. Oba te kluby funkcjonują przede wszystkim dzięki wsparciu finansowemu miasta Gdańska, poprzez dotację z zakresu zadań gminy w obszarze kultury fizycznej i sportu. Drakkar również nie odnotował dotąd większych sukcesów sportowych.

Sekcja bokserska RKS-u została w 1992 roku przekazana Stoczni Gdańskiej i w jej strukturach – a raczej w jej obiekcie, czyli w Hali Stoczni – kontynuowała działalność do momentu rozwiązania dwa lata później. Powodem likwidacji był

znaczący odpływ zawodników i trenerów oraz pożar Hali Stoczni, który doprowadził do jej całkowitej rozbiórki. Sekcji bokserskiej nie udało się już reaktywować ani nawiązać w jakimkolwiek innym klubie do tradycji bokserskiego Stoczniońca. W poprzedniej epoce to właśnie Stoczniońiec, obok GKS Wybrzeże Gdańsk, był kuźnią trójmiejskich bokserów. Swoją karierę w barwach tego klubu zaczynał między innymi mistrz wagi półciężkiej Dariusz „Tiger” Michalczewski. Jednak w okresie transformacji gdański boks uległ całkowitemu rozpadowi. Wszystkie późniejsze działania w obszarze tej dyscypliny przypadają już na sam koniec epoki transformacji lub pojawiają się bezpośrednio po niej.

Moi respondenci przekonują, że podział Stoczniońca w 1992 roku był słusznym krokiem:

„Dzisiaj myślę, że klub przetrwał, ale również inne te kluby, dzięki podziałowi. Drakkar do dzisiaj nie uregulował stanu prawnego i żyje, Atleta żyje, Szpicgat żyje i Polonia żyje. Żaden z tych klubów nie zakończył działalności, tylko żyje. Stoczniońiec również żyje, a w międzyczasie nawet doszedł do tego, że powołał dwie nowe sekcje, czyli łyżwiarstwo szybkie i curling. Dodało się tor curlingowy – ta dezintegracja, ten rozdział tego klubu dał możliwość przeżycia tym małym jednostkom na minimalnym poziomie oczywiście, bo dzisiaj ani Drakkar, ani Szpicgat, może Atleta więcej, ale nie mają zawodników typu Śledziwski czy Niedziałkowski. Tam jest sytuacja trudna – jednak klub stocznioński miał ten napęd” (wywiad\_W6).

„Z perspektywy czasu stwierdzam, że to była jedyna droga i to zostało wykorzystane. Inaczej – skorzystaliśmy z tej drogi. Natomiast, czy to zostało wykorzystane? Tutaj już bym mógł dyskutować, ale generalnie... [...] Tak, ale myślę, że to był słuszny kierunek i zresztą ja popierałem ten kierunek wtedy, nie mając tej wiedzy, którą mam teraz po 30, prawie 40 latach. Natomiast dzisiaj, z perspektywy czasu widzę, że wiele rzeczy powinno być zrobione inaczej, ale na tamten moment uważam, że to był słuszny kierunek” (wywiad\_W4).

„[...] kwestia takich autonomicznych sekcji czy klubów, które powstały z sekcji i nazywały się różnie, to była jakaś alternatywa taka na przeżycie” (wywiad\_D2).

Z powyższych wypowiedzi wynika, że rozbięcie Stoczniońca okazało się strategią, która – według aktorów społecznych działających w polu sportu – przyniosła zakładane rezultaty. Klub sportowy Stoczniońiec przetrwał i utrzymał ciągłość organizacyjną. Poszczególne sekcje, które się od niego odłączyły i skorzystały z otrzymanej w wyniku podziału bazy oraz ze swoistej *carte blanche* wobec wierzycieli, również przetrwały okres transformacji. Pozostałe sekcje sportowe RKS-u z czasów Polski Ludowej – takie jak brydż sportowy, karate oraz boks – poddano deinstytucjonalizacji. Proces rozpadu tych sekcji był wynikiem przede wszystkim braku jednostek, które kontynuowałyby działalność w obszarze wybranych dyscyplin, a także braku zasobów w postaci infrastruktury sportowej.

## Rozdział VI

### KLUB SPORTOWY SPÓJNIA GDAŃSK – STUDIUM PRZYPADKU

#### 1. Historia KS Spójni Gdańsk w Polsce Ludowej

Powstanie klubu sportowego Spójnia wiązało się z istnieniem koła sportowego Zryw, w którym funkcjonowały dwie sekcje: piłki nożnej i lekkiej atletyki. W tej formie Zryw prowadził działalność w latach 1946–1948. W 1948 roku przejął sekcje siatkówki i koszykówki zlikwidowanego przez władze socjalistyczne stowarzyszenia YMCA:

„Niewiele osób pamięta, iż pierwszym trenerem koszykarek był Jan Rudelski [...]; od 1946 r. prowadził on zajęcia w klubie YMCA. Dwa lata później drużyna zmieniła nazwę na Zryw, z którego wkrótce narodziła się Spójnia” (Dziennik Bałtycki: 1993-02-19).

Powołanie klubu sportowego Spójnia datuje się na 1949 rok. Klub od początku istnienia zmieniał formy organizacyjne, co uwidaczniają jego kolejne nazwy: Koło Sportowe Spójnia, potem Zrzeszenie Sportowe Spójnia, a ostatecznie – Klub Sportowy Spójnia (od 1957 roku). Ze względu na politykę władz socjalistycznych przez krótki okres klub nosił też nazwę Sparta (1955–1957). Powrót do nazwy Spójnia zbiegł się z implementacją przez socjalistyczne państwo szerszego planu politycznego wobec sportu i kultury fizycznej. Zgodnie z tym planem organizacje sportowe miały zmienić swoje formy działania, struktury oraz stopień zależności od sektorów państwa. Proces zmian przebiegał następująco: samodzielne kluby przekształcały się w zrzeszenia sportowe, po czym ze zrzeszeń w organizacje sportowe o większej samodzielności. Przejawem tego procesu były między innymi właśnie symboliczne zmiany nazw (Pasko 2012).

Na początku działalności gdańska Spójnia nie dysponowała żadnymi obiektami sportowymi. Dopiero w latach pięćdziesiątych XX wieku zaczęła zarządzać stadionem lekkoatletycznym w Sopocie (siedziba klubu nadal mieściła się w Gdańsku), a w 1958 roku otrzymała w zarząd halę sportową przy ulicy Słowackiego w Gdańsku-Wrzeszczu. Stworzenie tej hali było odpowiedzią na brak obiektów sportowych w powojennym Gdańsku. Zrzeszenie Sportowe Budowlani otrzymało

zgodę na przeniesienie hali sportowej z Gniewu<sup>1</sup> do Gdańska i ulokowanie jej przy ulicy Słowackiego. Przedsiębiorstwa budowlane przetransportowały i zainstalowały halę w 1950 roku. W latach 1950–1958 zarząd nad tym obiektem sprawowało zrzeszenie sportowe Budowlani Gdańsk (później Budowlany Klub Sportowy Lechia Gdańsk). Budowlani użytkowali jednocześnie halę przy stadionie na ulicy Traugutta 29, tak więc władze zdecydowały o przekazaniu infrastruktury sportowej przy ulicy Słowackiego gdańskiej Spójni. Od 1958 roku halę nazywano Halą Spójni.

KS Spójnia Gdańsk należała do zrzeszenia sportowego włączonego w sektor gospodarki powiązany ze spółdzielczością. W systemie nakazowo-rozdzielczym obszar ten miał wspierać finansowo część organizacji sportowych. Związek między spółdzielczym klubem sportowym a Powszechną Spółdzielnią Spożywców „Społem” miał inny charakter niż relacje różnych organizacji sportowych z sektorem przemysłu czy resortami siłowymi (milicja obywatelska, wojsko). Zarządzający spółdzielniami nie ingerowali bowiem znacząco w działalność klubu sportowego. Z zebranych przeze mnie danych wynika, że organizacja sportowa była w znacznej części niezależna i samodzielnie decydowała o prowadzonej polityce i strategii klubu w czasach socjalizmu. Działo się tak od połowy lat siedemdziesiątych XX wieku do końca epoki socjalizmu. Świadczą o tym wspomnienia jednego z działaczy Spójni:

„[...] zarząd się tym zajmował. Kowalski zajmował się w zarządzie sprawami związanymi z pozyskiwaniem pieniędzy. Buchwald to wszystko włożył do koszyka i w którymś momencie był podział tych środków, że np. mamy tam 400 tysięcy – w ramach tych 400 tysięcy klub, sekcja mogła się... Ja byłem kierownikiem sekcji, więc musiałem zadbać o młodzież też, w tym budżecie musiała znaleźć się młodzież i też z sukcesami [...]. Później, po jakimś czasie zarząd sekcji, zarząd klubu doszedł do wniosku – my też staraliśmy się o to, żeby to znalazło miejsce w opracowaniu, w pracach zarządu, że jeżeli my w tamtym czasie zaczęliśmy tworzyć zarządy sekcji i myśmy pozyskali jakieś pieniądze. To z tego takie operacyjne, chyba około 20 procent brał zarząd. A pozostałe środki – mogliśmy dysponować nimi – to z reguły szło na bonusy wygranych meczy, zawodniczek, które trzeba było wesprzeć finansowo, a rodzice nie byli w stanie” (wywiad\_W9).

Jednym z elementów działalności klubu w okresie Polski Ludowej było zarządzanie obiektami sportowymi. Klub otrzymywał fundusze od spółdzielców, lecz samodzielnie opłacał koszty eksploatacji obiektów, ich administrację, w tym sprzątnięcie, drobne remonty itp. Ta forma zarządcza różniła się od sytuacji innych klubów sportowych związanych na przykład z przemysłem. W rozdziale piątym

---

<sup>1</sup> Encyklopedia poświęcona miastu Gdańsk pt. *Genadopedia* podaje miasto Gniew: Źródło: [https://gdansk.gedanopedia.pl/gdansk/?title=HALA\\_SPORTOWA\\_PRZY\\_UL.\\_S%C5%81OWACKIEGO](https://gdansk.gedanopedia.pl/gdansk/?title=HALA_SPORTOWA_PRZY_UL._S%C5%81OWACKIEGO) (dostęp 25.11.2021) W przeprowadzonych rozmowach moi rozmówcy wskazywali jednak Starogard Gdański, a w prasie pojawiają się również informacje o „okolicach Nowego Dworu Gdańskiego” (Dziennik Bałtycki 1993).

analizowałem działalność RKS Stoczniowca Gdańsk, którego obiektami zarządzało Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego, a później sama Stocznia Północna. W Spójni pieniądze otrzymane od patrona, czyli PSS „Społem”, dzielono na działalność sportową oraz administrację obiektami sportowymi.

Na tle całego socjalistycznego systemu sportu kluby spółdzielcze należały do organizacji najbiedniejszych. Pod względem zasobów nie mogły konkurować z klubami powiązаныmi z przemysłem, milicją obywatelską czy wojskiem. W kontekście gdańskiej Spójni opisywano to następująco:

„Najbiedniejszy klub, dlatego nie można było zdobyć tego mistrzostwa Polski” (wywiad\_W8).

„My [Spójnia – przyp. DM] biedaki [...]. Nie, najbogatsze to było wojsko i gwardyjskie. Wisła Kraków [...].” (wywiad\_W9).

Wspominana w cytacie niemożność osiągnięcia mistrzostwa Polski dotyczyła sekcji żeńskiej koszykówki. Status organizacji o mniejszych zasobach przekładał się na brak możliwości oferowania wysokich zarobków najlepszym zawodniczkom i zawodnikom, co ograniczało szanse na zatrudnienie ich w klubie. Równocześnie istniały jednak inne czynniki, dzięki którym Spójni udawało się sięgać po tytuły mistrzowskie w różnych dyscyplinach sportu. Należały do nich między innymi: system szkolenia zawodniczek i zawodników, sposoby zatrudnienia, możliwości udziału w zgrupowaniach itp. Kwestie te opisuję w dalszej części rozdziału.

W gdańskiej Spójni najważniejszymi sekcjami były: lekkoatletyka, siatkówka, koszykówka, piłka ręczna oraz zapasy. W różnych okresach działalności klubu istniały także inne sekcje sportowe, takie jak: judo, rugby (wicemistrzostwo Polski, 1969), gimnastyka, boks, hokej na trawie, tenis ziemny i pływanie. Ze względu na możliwość użytkowania dwóch obiektów sportowych – Hali Spójni i stadionu lekkoatletycznego – prym wiodły sekcje związane właśnie z nimi. Wśród znakomitych lekkoatletów Spójni należy wymienić medalistów olimpijskich oraz medalistów mistrzostw świata i Europy (Elżbieta Duńska-Krzesińska, Janusz Sidło), a także medalistów mistrzostw Polski (Tadeusz Krzyżanowski, Bożena Pestka, Lech Boguszewicz, Krystyna Nadolna).

Przez lata medale mistrzostw Polski zdobywali też zapaśnicy Spójni. Najwybitniejszym z nich był Jan Kuczyński – ośmiokrotny Mistrz Polski.

W grach zespołowych przewodziły sekcje piłki ręcznej mężczyzn oraz koszykówki kobiet i mężczyzn. Szczypiorniści trzykrotnie sięgali po tytuł Mistrzów Polski (1968, 1969, 1970) i wicemistrzostwo (1965, 1973, 1974), raz zajęli trzecie

miejsce (1966). Również trzykrotnie wygrali Puchar Polski (1966, 1968, 1970). Sekcją piłki ręcznej tworzył Leon Wallerand, wcześniej trener w Gwardyjskim Klubie Sportowym Wybrzeże (Gwardia) Gdańsk, z którym także zdobywał medale mistrzostw Polski. Szcypiornistów Spójni trenował w latach 1957–1963, później powrócił do Wybrzeża. Dzięki pracy działaczy z sekcji piłki ręcznej Spójnia na trwałe wpisała się w historię krajowego szczypiorniaka. W klubie grało ponad trzydziestu reprezentantów Polski.

Silną sekcję sportową stanowiła też koszykówka. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni zdobywali medale mistrzostw kraju. Jednakże ani żeńska, ani męska drużyna nigdy nie sięgnęła po tytuł mistrzowski. Mężczyźni byli wicemistrzami (1951) oraz brązowymi medalistami (1950, 1954), z kolei sekcja żeńska aż siedmiokrotnie uzyskała tytuł wicemistrzyń kraju (1969, 1970, 1978, 1979, 1980, 1981, 1989). W wyniku działań trenerów oraz działaczy Spójni po raz pierwszy w Polsce zagrała koszykarka z zagranicy – reprezentantka Francji Catherine Malfois<sup>2</sup>.

Większych sukcesów nie odnotowała za to sekcja piłki siatkowej. Na początku działalności, po tym, jak Spójnia wchłonęła sekcję YMCA (brązowych medalistów z 1947 roku), siatkarze sięgnęli jeszcze po wicemistrzostwo kraju (1950). Jednakże później, wskutek odejścia od sportu pewnej części zawodników dawnej YMCA, działalność sekcji skupiono na szkoleniu zawodniczek i zawodników, a zespoły występowały bez większych sukcesów w I i II lidze siatkarskiej.

Wśród osób działających w Spójni wyróżniała się postać Adama Buchwalda. Archiwalna strona klubowa określa go mianem „głównego autora potęgi” klubu:

„Jednym z założycieli był wówczas Pan Adam Buchwald, którego po latach trzeba uznać za głównego autora potęgi i największych osiągnięć Klubu” (archiwalna strona spojniagdansk.pl<sup>3</sup>)

W przeprowadzonych przeze mnie wywiadach działacze i trenerzy spółdzielczego klubu potwierdzali pozytywną opinię na temat pracy Buchwalda. Wskazywali też, że jego odejście przyczyniło się do kryzysu w klubie:

„Wybitny dyrektor – ja już nie zaznałem jego czasów, ale wszystkie opinie – praktycznie Spójnia zaczęła się sypać od momentu odejścia Buchwalda i z momentem przyjścia Karczewskiego. Wódeczka itd.” (wywiad\_W8).

---

<sup>2</sup> Wspomnienia francuskiej zawodniczki o okresie gry w Spójni można przeczytać na stronie: <https://basket-retro.com/2017/01/18/le-billet-de-cathy-malfois-une-histoire-polonaise-acte-1/> (dostęp: 09.09.2021).

<sup>3</sup> <http://web.archive.org/web/20110806050503/http://www.spojniagdansk.pl/klub.html> (dostęp: 17.09.2021).

„W tym czasie jeszcze ważną rzeczą była śmierć pana Adama Buchwalda [...]. To miało duży wpływ, bo Adam jeszcze to wszystko...” (wywiad\_W9)

Adam Buchwald był w pewnym sensie *spiritus movens* klubu sportowego. Jego aktywność i zaangażowanie należy łączyć z silnym utożsamianiem się z organizacją oraz „zaangażowaniem organizacyjnym” (*organizational commitment*) (Czarnota-Bojarska 2010), co przejawiało się w jego pracy na rzecz Spójni. O skali jego zaangażowania Buchwalda w funkcjonowanie klubu świadczą zmiany praktyk wewnątrz tej organizacji, jakie nastąpiły po jego odejściu. Ich pokłosiem była zmiana samej działalności sportowej w Spójni, co ostatecznie doprowadziło ów klub do wspomnianego przez moich rozmówców kryzysu.

## 2. Relacja klub sportowy a spółdzielczość w Polsce Ludowej

Zanim przedstawię procesy zmian, jakie zaszły w relacji między organizacją sportową a szeroko rozumianą spółdzielczością w okresie transformacji, scharakteryzuję pokrótce strukturę spółdzielczości w Polsce i jej przemiany. Następnie zobrazuję związek pomiędzy klubem sportowym a Powszechną Spółdzielnią Spożywców „Społem” w okresie Polski Ludowej.

Spółdzielczość w Polsce sięga korzeniami XIX wieku. Największe znaczenie dla państwowej gospodarki miała w okresie międzywojennym. Jak zauważyła Zofia Chyra-Rolicz (2019a: 1), spółdzielczość:

„[w]ywodząc się z wielu nurtów ideowych: liberalnego, chrześcijańskiego, socjalistycznego, znajdowała propagatorów i żywy oddźwięk w wielu środowiskach: wielkomiejskim, małomiasteczkowym, wiejskim i wykształciła bogate formy wspólnego przedsiębiorstwa (spółdzielni) służących zaspakajaniu potrzeb materialnych i duchowych. Jako ruch gospodarczo-społeczny o narodowym ukierunkowaniu, cieszyła się uznaniem i akceptacją społeczną”.

W rezultacie w okresie II Rzeczypospolitej Polskiej ta forma aktywności grup społecznych miała sporą popularność i stanowiła znaczący odsetek całej działalności spożywczo-rolnej oraz bankowej w gospodarce kraju. Według danych:

„statystyki spółdzielczej w 1930 r. w Polsce funkcjonowało 22 646 spółdzielni różnych typów zrzeszających 2073 tys. członków (Rusiński, 1980, s. 315). Spółdzielni spożywców odnotowano wówczas 3357 z 307 tys. członków oraz 14 673 różne spółdzielnie rolników z 1446 tys. członków. Według przytoczonych niepełnych danych, nieuwzględniających różnego typu spółdzielni oszczędnościowo-kredytowych, udział członków spółdzielni spożywców w ogólnej liczbie członków wynosił 27,3%, spółdzielni mieszkaniowych – 21,7%, spółdzielni rolników – 43,4%, spółdzielni wytwórczych – 7,3% oraz innych – 0,3%” (Chyra-Rolicz 2019b: 110–111).

Taki zasięg działalności spółdzielczej w gospodarce II Rzeczypospolitej wpłynął na jej odrodzenie się po zakończeniu drugiej wojny światowej. Wykształcone pokolenia spółdzielców oraz socjalistyczne podłoże dla kooperatywy i nieorientowanej na zys produkcji spożywczej, rolnej, mleczarskiej czy mieszkaniowej szybko przejęły inicjatywę w powojennej Polsce. Nie chcąc utracić możliwości kontynuowania tego typu działań gospodarczo-rolnych spółdzielcy wywodzący się z Polskiej Partii Socjalistycznej (PPS) i będący jej członkami dążyli do legitymizacji działalności organizacyjnej w postaci spółdzielni. Stąd też:

„Kongres Spółdzielczy odrzucił zasadę apolityczności ruchu spółdzielczego, uznaną za obowiązującą w polskiej spółdzielczości po 1924 r., udzielił pełnego poparcia tzw. władzy ludowej i zapowiedzianym przez nią reformom ustrojowym i gospodarczo-społecznym” (Chyra-Rolicz 2002: 104).

W procesie kształtowania się spółdzielczości w Polsce Ludowej doszło do konfliktu między członkami PPS a członkami Polskiej Partii Robotniczej. PPR zgłaszała wiele zastrzeżeń co do tej formy działalności, zwłaszcza w odniesieniu do spółdzielni mieszkaniowych (Peisert 2009). Komunistyczne władze oraz nakazowo-rozdzielczy system gospodarki przyczyniły się do scentralizowania spółdzielczości. Doprowadziło to do stworzenia centralnych ośrodków zrzeszających spółdzielnie:

„W miejsce wielu dawnych związków branżowych rewizyjnych i gospodarczych powołano dwa: gospodarczy i rewizyjny. Funkcję centrali spółdzielni czterech rodzajów: spożywczych, rolniczo-handlowych, mleczarsko-jajczarskich i gminnych spółdzielni Związku Samopomocy Chłopskiej pełnić miał odtąd »Społem« Związek Gospodarczy Spółdzielni RP, którego celem statutowym było krzewienie spółdzielczości, a szczególnie inicjowanie, popieranie, rozpowszechnianie i doskonalenie pracy spółdzielni. Nowo utworzony związek skupił wszystkie spółdzielnie w kraju oraz ich centrale gospodarcze i finansowe. Związkowi Rewizyjnemu Spółdzielni RP przysługiwało prawo przeprowadzania rewizji wszystkich zrzeszonych spółdzielni. Początkowo zachowano także 2 spółdzielcze instytucje finansowe: Centralną Kasę Spółek Rolniczych i Bank »Społem«, ale z zaleceniem połączenia ich, co nastąpiło w 1946 r. w postaci Banku Gospodarstwa Spółdzielczego” (Chyra-Rolicz 2002: 104).

W następnych latach przeprowadzono wiele zmian mających na celu usprawnienie i scentralizowanie spółdzielczości, a po odwilży 1956 roku przywrócono ponownie część branż spółdzielczych i przyznano większą swobodę w ich organizowaniu:

„Po odejściu od koncepcji ściśle centralistycznego zarządzania gospodarką zmieniła się także rola i zadania CZS [Centralny Związek Spółdzielczy – przyp. DM] – swoistego »ministerstwa spółdzielczości«. W nowych warunkach, po 1956 r., zachował on jedynie funkcje inspiratorskie i reprezentacyjne oraz koordynacyjne w odniesieniu do wspólnych działań organizacji spółdzielczych” (tamże: 113).



Nie skutkowało to bynajmniej uzyskaniem przez spółdzielnie autonomii. Wciąż pozostawały one zależne od centralnego zarządzania przez władze państwowe. Przekładało się to na odgórne ustalenia w kwestii zobowiązania organizacji spółdzielczych do wsparcia organizacji sportowych. W Gdańsku istniały dwa kluby sportowe, którym patronowała spółdzielczość, jednym był Spółdzielczy Klub Sportowy Start Gdańsk, drugim – opisywana Spójnia Gdańsk.

Spółdzielnie zostały zobligowane do wspierania nie tylko pola sportu, lecz także innych obszarów działalności społeczeństwa polskiego. Dotyczyło to między innymi kultury, oświaty czy działań artystycznych.

„W 1987 r. spółdzielczość prowadziła ogółem 281 szkół różnego typu, do których uczęszczało ponad 41 tysięcy uczniów. W miastach i na wsi działało 140 spółdzielczych domów kultury, prawie 8 tysięcy rozmaitych klubów i świetlic, ponad 4 tysiące bibliotek, prawie 6 tys. zespołów artystycznych i sportowych” (tamże: 118).

W Polsce Ludowej sektor spółdzielczy odgrywał dwie role. Pierwsza wiązała się z zadaniami z zakresu produkcji rolno-spożywczej i mieszkalnictwa. Druga miała na celu wsparcie innych obszarów życia społecznego.

Relacja klubu sportowego Spójnia z sektorem spółdzielczym różniła się od powiązań innych organizacji sportowych z resortami państwa. Pierwsza różnica polegała na tym, że osoby zasiadające we władzach spółdzielni (PSS „Społem”) nie ingerowały w działalność klubu. Władze klubowe miały większą swobodę w zarządzaniu i stosowaniu praktyk organizacyjnych. Mimo to funkcje w zarządach klubów piastowały osoby zasiadające też w zarządach spółdzielni. Pełniły one wszakże raczej funkcję figurantów aniżeli osób podejmujących decyzje kluczowe dla klubu. Co więcej, według moich respondentów, to osoby działające w klubie (trenerzy, kierownicy) zabiegały o to, aby jakaś ważna postać z PSS „Społem” zasiadała w zarządzie Spójni:

„Prezes spółdzielni na Przymorzu był członkiem zarządu.[...] Myśmy prosili, żeby oddelegowali, żeby wiedzieli, że tu jest czysto. W sensie sportu, a nie jakichś tam... Z reguły to byli też pierwsi sekretarze” (wywiad\_W9).

„[...] prezes to był jakiś taki człowiek, który był takim prezesem... było wtedy coś takiego, że były firmy i nad tym była czapa, takie zjednoczenie. I ten wiceprezes zjednoczenia był prezesem naszego klubu” (wywiad\_W7).

Taka struktura zarządu organizacji nie przekładała się bynajmniej na wsparcie finansowe dla Spójni. Mimo dużej swobody w zarządzaniu klub dysponował ograniczonymi środkami pieniężnymi. PSS „Społem” przekazywało do budżetu klubu pewną kwotę, a zarząd musiał rozdysponować ją na działalność poszczególnych

sekcji sportowych oraz na pokrycie kosztów administracyjnych. Obiekty sportowe pozostające w pieczy klubu pochłaniały część tego finansowania, co wprost przekładało się na wysokość środków przeznaczanych na wynagrodzenia dla zawodniczek i zawodników, trenerów i trenerek oraz na szeroko rozumianą działalność sportową. Budżet spółdzielczego klubu różnił się więc od budżetów klubów milicyjnych czy stoczniowych, które nie miały w swoich kosztorysach zobowiązań związanych z administrowaniem infrastrukturą sportową. Te koszty leżały bowiem po stronie ich patronów. Z kolei środki finansowe przekazywane przez patronów szły bezpośrednio na aktywność sportową i związane z nią praktyki.

Mechanizm zatrudniania zawodniczek i zawodników oraz trenerów i trenerek wyglądał tożsamo z tym, co działo się w klubach powiązanych z innymi resortami. Na mocy współpracy ze spółdzielcami, zawodniczki i zawodnicy oraz trenerki i trenerzy otrzymywali etaty (lub jakąś ich część) w sektorze spółdzielczości:

„Miałem nakaz pracy – po studiach był kiedyś nakaz pracy i dostałem etat w jakimś biurze, w jakiejś spółdzielczej firmie budowlanej, która remontowała restauracje. Ja tam miałem etat i przychodziłem na dwie godziny – takie były czasy” (wywiad\_W7).

„Zawodnicy byli pozatrudniani [...] – dlatego oni w Społem... to ja byłem trenerem zatrudnianym na jedną czwartą etatu sprzedawcy” (wywiad\_W8).

Obok zatrudnienia etatowego istotnym elementem wynagrodzenia zawodniczek i zawodników były stypendia sportowe wypłacane przez klub:

„Zawodnicy [...] mieli stypendia też” (wywiad\_W8).

Taki system wynagradzania sportowców nie sprzyjał pozyskiwaniu najlepszych zawodników. Przyczyną były ograniczone budżety klubów spółdzielczych oraz niskie pensje w spółdzielniach pracy. Oferowane etaty nawet w połączeniu ze stypendiami nie mogły konkurować z propozycjami, jakie zawodnicy otrzymywali od klubów sportowych powiązanych z milicją, wojskiem czy przemysłem:

„Gwardyjska Wisła miała 17 mistrzostw Polski w tym czasie. Ale kupowali najlepszych zawodników, dawali etaty milicyjne – zresztą wszystkie kluby dawały etaty, jak w Społem itd., ale było tak, że milicja czy wojsko to szybsze emerytury itd. Zawodnik grał do 35 lat, już miał ten staż milicyjny wtedy, czyli kończył karierę i siedział na emeryturę. Były skrajne przypadki, ale były. No poza tym talony na samochody, mieszkania – wtedy kupowało się zawodnika za mieszkanie i talon samochodowy najczęściej. Wisła te talony miała, bo wiceministrem był wtedy Kopeć itd., to miała talony, dużo miała tego” (wywiad\_W8).

W przypadku Spójni głównym argumentem, który przekonywał zawodnika lub zawodniczkę była możliwość otrzymania mieszkania oraz talonów na sprzęt gospodarstwa domowego:

„Natomiast tutaj myśmy mieszkania próbowali załatwiać – Czerwonko [koszykarka Spójni – przyp. DM] na przykład dostała mieszkanie i przeszła za mieszkanie między innymi. Przy transferze dawało się nie pieniądze, ale bardziej mieszkania, takie rzeczy. Bardziej rzeczowe i trudniejsze do zdobycia” (wywiad\_W8).

Wymienione czynniki sprawiały, że klubom spółdzielczym było znacznie trudniej z jednej strony konkurować w zakresie pozyskiwania zawodników, a z drugiej – rywalizować w rozgrywkach sportowych z bogatszymi, dysponującymi większymi możliwościami klubami sportowymi.

Ograniczone zasoby materialne klubów spółdzielczych sprawiły też, że kluby te nie liczyły się w rozgrywkach piłki nożnej. Spółdzielcze sekcje piłki nożnej nie osiągały większych sukcesów<sup>4</sup>. Sytuacja wyglądała odmiennie w innych dyscyplinach sportowych: kluby spółdzielcze z powodzeniem rywalizowały tu z bogatszymi klubami i nierzadko sięgały po tytuły mistrzowskie, wicemistrzowskie czy trofea w rozgrywkach o Puchar Polski. Wynikało to między innymi z faktu, że w tych dyscyplinach nacisk kładziono przede wszystkim na wymiar sportowy – od szkolenia po rywalizację w rozgrywkach. Tworzono więc drużyny i kształcono zawodników do walki z bogatszymi rywalami, mogącymi sobie pozwolić na sprowadzenie najlepszych graczy. Elementy te wzmocnione były dodatkowo umiejętnościami i kompetencjami w zarządzaniu klubem sportowym jako organizacją łączącą działalność sportową i administrację obiektami sportowymi. Stąd też można stwierdzić, że w okresie transformacji osoby zarządzające spółdzielczymi klubami sportowymi posiadały swoistą przewagę nad swoimi odpowiednikami z niespółdzielczych organizacji sportowych, choćby z tego względu, że działały one od zawsze w dwóch obszarach aktywności społecznych: zarządzały organizacją sportową i administrowały infrastrukturą sportową (stadionami, halami itd.). Dawało im to przewagę w nowej rzeczywistości społecznej w polu sportu po 1989 roku.

W okresie Polski Ludowej ważnym elementem współpracy ze spółdzielczą branżą spożywczo-handlową był dostęp do żywności oraz zagranicznych artykułów spożywczych (na przykład egzotycznych owoców jak banany, pomarańcze itp.). Inne kluby nie dysponowały taki łatwym dostępem do tego rodzaju składników diety sportowców. Ponadto dostępność rozmaitych produktów żywnościowych zwiększała możliwości klubu w kwestii organizowania zawodnikom i zawodniczkom wyjazdów na obozy przygotowawcze:

---

<sup>4</sup> Tylko SKS Start Łódź posiadał silną sekcję piłki nożnej, co przekładało się na ich występy w II lidze piłkarskiej przez 12 sezonów.

„Myśmy mieli dobry kontakt z Wałczem, Spójnia miała z Wałczem. Też był taki okres w stanie wojennym itd., że na przykład jeżdżąc do centralnego ośrodka sportowego – my jako Społem woziliśmy im pomarańcze i cytryny i za to byliśmy przyjmowani – taka ciekawostka” (wywiad\_W8).

Z zebranego przeze mnie materiału wynika, że Spójnia była klubem sportowym dobrze zorganizowanym, choć niedysponującym dużymi środkami finansowymi, a w okresie Polski Ludowej odnosiła spore sukcesy w wielu dyscyplinach sportowych. Równocześnie zawodnicy Spójni występowali w reprezentacji Polski na licznych międzynarodowych imprezach, również na igrzyskach olimpijskich, osiągając tam niemałe sukcesy w postaci medali.

### 3. Transformacja ustrojowa – początek

W przypadku gdańskiej Spójni – tak samo jak opisywanego w poprzednim rozdziale Robotniczego Klubu Sportowego Stoczniovec – za początki transformacji należy uznać lata osiemdziesiąte XX wieku. Sukcesy sportowe klubu skończyły się w roku 1981. Późniejsze wicemistrzostwo Polski koszykarek (1989) było pokłosiem długotrwałej pracy organizacyjno-szkoleniowej sekcji koszykówki. Dodatkowo po 1980 roku PSS „Społem” ograniczało wsparcie finansowe dla klubu. Między innymi ze względu na recesję gospodarczą, ale także w obliczu wydarzeń z sierpnia 1980 roku Pomorze Gdańskie miało niskie notowania u władz centralnych, dlatego też do regionu nie transferowano środków finansowych na rozwój sportu. Trudną sytuację finansową ratowały poniekąd stypendia z Głównego Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki dla zawodniczek i zawodników występujących w najwyższej klasie rozgrywkowej:

„Natomiast miasto<sup>5</sup> dawało pieniądze z budżetu, nawet w tym dawało obóz, nawet zdrowotny obóz dawało, w zależności od miejsca, ulicy. To już Wacmański miał tam kryteria, my byliśmy w miarę wysoko w lidze i w miarę te środki dostawaliśmy, ale trzeba było się wspomagać” (wywiad\_W8).

„To był jakiś wynik sportowy [wicemistrzostwo Polski w koszykówce – przyp. DM], ale nadal nie było takiego sponsora dla nas – wszystko było z garnuszka klubu. Garnuszek klubu się skurczył całkowicie, kiedy CRZZ padły [Centralna Rada Związków Zawodowych, zlikwidowana w grudniu 1980 roku – przyp. DM]. Wtedy klub był dofinansowany tylko przez urząd wojewódzki, Józka Wacmańskiego – i od tego trzeba zacząć” (wywiad\_W9).

---

<sup>5</sup> W okresie socjalizmu to nie Urząd Miasta, lecz Urząd Wojewódzki lub Wojewódzka Federacja Sportu przekazywały budżetowe pieniądze z Głównego Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki. W wypowiedzi mojego rozmówcy nałożyło się określenie z obecnych czasów, gdzie dotacje przyznaje i wypłaca jednostka samorządu terytorialnego, na przykład gmina miejska, potocznie: „miasto”.

Dodatkowo w 1989 roku z klubu zaczęły odchodzić zawodniczki. Tuż przed upadkiem socjalizmu bowiem władze państwowe zezwoliły siatkarkom na wyjazd za granicę. W klubie liczono, że transfery zawodniczek przyniosą jakikolwiek przychód. Jednak ówczesne przepisy tego nie umożliwiały:

„Pan chyba żartuje. Dostaliśmy za nie trochę sprzętu. Dewizy weźmie, czy już wziął, Centralny Ośrodek Sportu w Warszawie, do Gdańska dotrą złotówki. Z tej sumy nie będziemy sobie mogli pozwolić na ściągnięcie do Spójni chociażby jednej krajowej siatkarki na średnim poziomie. A innych funduszy w klubie nie ma” (Dziennik Bałtycki: 1989-10-18).

Lata osiemdziesiąte XX wieku to czas recesji gospodarczej w kraju. Kryzys nie ominął branży spółdzielczej, w tym PSS „Społem”. Recesja objęła również początkowy okres transformacji ustrojowej, później zaś zatrzymała się, a sytuacja gospodarcza uległa stopniowej stabilizacji (Bałtowski i Miszewski 2015). Dodatkowo w czasie przemian społecznych w przestrzeni publicznej pojawił się dyskurs ujmujący spółdzielczość jako relikwyt poprzedniej epoki. Skutkowało to dezorganizacją tej części polskiej gospodarki i zmarginalizowaniem jej roli:

„Dla spółdzielców ten nowy etap dziejów oznaczał całkowitą dezorganizację i marginalizację roli polskiej spółdzielczości w gospodarce narodowej, którą arbitralnie uznano za relikwyt realnego socjalizmu, nie bacząc na głosy obrońców, przypominających dawne i piękne jej tradycje na ziemiach polskich” (Chyra-Rolicz: 2019b: 10).

Po 1989 roku zlikwidowano około 6 tysięcy podmiotów spółdzielczych. Ich wkład w produkt krajowy brutto (PKB) spadł z 9,5% do 0,9%. Zatrudnienie w sektorze spółdzielczym zredukowano z 12% do 2% (Mierzwa i Jankiewicz 2017). Tak znacząca skala procesów likwidacyjnych wynikała z arbitralnego stanowiska reformatorów:

„W tej sytuacji dzieło przebudowy realizowały już nowe siły polityczne. Z inicjatywy rządu premiera Tadeusza Mazowieckiego podjęto odgórną próbę zreformowania spółdzielczości ustawą *O zmianach w organizacji i działalności spółdzielczości z 20 stycznia 1990 r.* Celem jej był, zgodnie ze zgłaszanymi wcześniej postulatami reformatorów spoza spółdzielczości, demontaż rozbudowanej struktury administracyjnej i oparcie odbudowy ruchu na spółdzielniach uwolnionych od całej hierarchicznie narosłej w ciągu dziesięcioleci biurokracji. W ten sposób jedną arbitralną decyzją ogromny sektor spółdzielczy ukształtowany w Polsce powojennej postawiono w stan likwidacji i wkrótce (z dniem wejścia w życie ustawy – 7 lutego) przestał on funkcjonować w zwartej, zintegrowanej formie” (Chyra-Rolicz 2002: 118).

Tak sformułowane prawo przyczyniło się *de facto* do likwidacji spółdzielni i spółdzielczości. Niczym w efekcie domina jedna decyzja wywołała skutki na wielu polach. W trakcie przemian ustrojowych sektor spółdzielczy zaprzestał współpracy z polem sportu. Erozji uległy również relacje z innymi obszarami społecznymi, które

spółdzielnie miały obowiązek wspierać. Transformacja stworzyła już zupełnie nowy obraz spółdzielczości:

„Spółdzielnie, które przetrwały okres transformacji gospodarczej, reprezentują 15 branż i wchodzi w nowe obszary działalności. Szczególną rolę odgrywają jednak w rolnictwie i przetwórstwie rolnym, mieszkalnictwie, bankowości, w ograniczaniu wykluczenia społecznego oraz rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych” (Mierzwa i Jankiewicz 2017: 197).

Współczesne inicjatywy związane ze spółdzielczością nie współpracują już z innymi organizacjami w obszarach oświaty, kultury czy sportu. Za moment graniczny tej relacji można uznać wprowadzenie wspomnianej ustawy z 1990 roku. Równocześnie ów proces ograniczania udziału sektora spółdzielczego w polskiej gospodarce wzmocniły przemiany ekonomiczno-społeczne związane z liberalną wizją wolnego rynku w ramach „terapii szokowej” oraz dyskurs uznający spółdzielnie za relikwyt socjalizmu. Wszystko to przełożyło się na problemy spółdzielczych klubów sportowych w okresie transformacji.

Już w pierwszym okresie transformacji władze PSS „Społem” odmówiły dalszej współpracy z klubami sportowymi i wspierania ich w dotychczasowej formie. W pierwszej kolejności zlikwidowano etaty przeznaczone dla sportowców. Następnie, powołując się na zniesienie państwowego nakazu dotyczącego finansowania kultury fizycznej i sportu, zaniechano przekazywać środki pieniężne na działalność klubów sportowych. Co więcej, PSS „Społem” samo osuwało się w coraz większe problemy strukturalno-finansowe. Podejmowano więc nowe strategie mające pomóc tej organizacji przetrwać w polu gospodarki wolnorynkowej. W konsekwencji w przypadku Spójni już w 1991 roku nie istniała żadna formalna współpraca pomiędzy sektorem spółdzielczym a klubem sportowym.

#### **4. Eliminacja państwa z pola sportu a działalność klubu sportowego**

W okresie transformacji systemowej klub sportowy Spójnia Gdańsk nie mógł liczyć na jakąkolwiek pomoc ze strony państwa. Problemem było, wspomniane we wcześniejszych akapitach rozprawy, wprowadzenie do pola sportu zasad liberalnego, wolnego rynku oraz odcięcie klubów od relacji z zakładami państwowym – w tym spółdzielniami. Państwo polskie nie przygotowało żadnego systemu ochrony dla spółdzielczych organizacji sportowych. W okresie przemian ustrojowych Spójnia nie otrzymywała więc na swoją działalność żadnych pieniędzy z

budżetu państwa. Działacze organizacji sportowej przyznawali w wywiadach, że zostali pozostawieni sami sobie. Sytuację klubów porównywano do sytuacji Państwowych Gospodarstw Rolnych (PGR):

„Generalnie to się tak odbyło, podobnie jak w PGR-ach [...] generalnie to było tak, że nagle ustały wszelkiego rodzaju dotacje i te kluby zostały pozostawione samemu sobie [...]. Nie zdawaliśmy sobie sprawy z tego, te czasy były zupełnie inne, ale kompletny brak pieniędzy. Dlatego były kluby nieprzystosowane [...]. Nikt nie był przygotowany – to były takie czasy, że ta inflacja była 1000%. To naprawdę, nie chciałbym tutaj mówić, ale nie potrafi pan sobie tego wyobrazić. Takie były czasy, my w tym żyliśmy i nagle pierdut, jest wolność” (wywiad\_W7).

„I tak się stało, że w tym momencie, kiedy zmienił się ustrój, to musiały sobie radzić same” (wywiad\_D4).

Z jednej strony porównanie do Państwowych Gospodarstw Rolnych wydaje się nieprzypadkowe. Koszty społeczne transformacji obrazują problem pozostawienia PGR-ów samym sobie, co w szczególności dotknęło zatrudnionych w nich pracowników i rolników (Suliborski i Kulawiak 2017, Psyk-Piotrowska 2004, Tarkowska 1998, Bukraba-Rylska 2013), jest podobne do tego, co wydarzyło się w polu sportu. Z drugiej strony rządowa agencja (Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa) pełniła funkcję swoistego parasola ochronnego przed masowymi upadłościami ponad tysiąca sześciuset przedsiębiorstw (Bukraba-Rylska 2013). To w pewnym stopniu różniło obszar przekształceń polskiej wsi po 1989 roku od obszaru polskiego sportu, który takiej ochrony nie otrzymał.

W tym kontekście interesująco prezentuje się stosunek działaczy do liberalizacji pola sportu i jego urynkowienia. Działacze doceniali starania władz państwowych, mające na celu wprowadzenie wolnego rynku w obszarze sportu, zauważali jednak przy tym, że nowe normy i zasady gry implementowano bez zastosowania jakiegokolwiek parasola ochronnego czy okresu przejściowego, szczególnie w okresie rządu Jana Krzysztofa Bieleckiego i działań szefa Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki Michała Bidasa:

„Wie pan, ja go [Michała Bidasa przyp. DM] nie oceniam źle, ponieważ w tej nowej sytuacji starał się urynkować również sport. Ale szedł za ostro, za szybko. To można urynkować, ale najpierw z jakąś pomocą itd. Nie miał doradców takich, którzy by mu ułożyli strukturę sportu w nowej sytuacji rynkowej. Ja z nim często rozmawiałem itd., ale co chciał – przede wszystkim żeby to było wszystko uczciwie. Bo sport miał też dużo różnych korupcyjnych sytuacji itd.” (wywiad\_W8).

Państwo polskie, nie oferując żadnej koncepcji przejścia z systemu realnego socjalizmu i centralnego planowania do systemu pola sportu o charakterze wolnorynkowym, utrudniało zarządzanie organizacjami sportowymi. Jak już

wspominałem, w pewnym sensie działacze Spójni posiadali przewagę nad aktorami społecznymi z innych organizacji sportowych, ponieważ w Polsce Ludowej byli zobowiązani do zarządzania nie tylko działalnością sportową, lecz także obiektami sportowymi. Zebrane dane empiryczne wskazują, że największą trudność stanowiło dla działaczy sportowych zderzenie z zasadami wolnego rynku oraz zarządzanie obiektami sportowymi w nowych warunkach. Wiedza aktorów społecznych zdobyta w trakcie administrowania obiektami sportowymi, a także doświadczenia przyniesione spoza pola sportu (na przykład z aktywności nie niwie spółdzielczej czy z prowadzenia własnej działalności gospodarczej, między innymi w handlu, w okresie przemian ustrojowych) wyjaśniają poniekąd gotowość do wspomnianego w cytacie „rozumienia” chęci implementowania przez polskie władze zasad wolnorynkowych w polu sportu. Jednocześnie działacze sportowi byli przekonani, że takie zasady należy wprowadzać etapami – a nie terapią szokową. Co więcej, wspomniane w wypowiedzi kwestie dotyczące korupcji i konieczności oczyszczenia sportu z patologii nie łączą się bynajmniej z liberalizacją pola sportu. Korupcja oraz inne patologie w sporcie nie zniknęłyby samoistnie wraz z narzuceniem nowych reguł, norm i zasad. Dodatkowo zjawiska korupcyjne są przykładem kosztu społecznego transformacji (Chołaj 1998), o czym świadczą także lata dziewięćdziesiąte w polskiej piłce nożnej – przykładem może być tak zwana „niedziela cudów” w 1993 roku (Niciński 2017). Nie istniały wówczas dowody na to, że ukształtowanie pola sportu za pomocą zasad wolnorynkowych czy też demokratyzacja reguł i norm ma potencjał, by uzdrowić polski sport z patologii.

Państwo nie skorzystało więc z żadnych instrumentów pomocowych w instytucjonalnym polu sportu, w praktyce wycofało się z niego. W okresie transformacji zaczęło pełnić zupełnie inną funkcję. Według teorii pól przyjęło rolę agendy (*governance unit*), która charakteryzuje się działaniami związanymi z kontrolą, nadzorem i arbitrażem w polu instytucjonalnym. Odpowiada także za rozwiązania prawne dotyczące działalności w strategicznym polu działania (Fligstein i McAdam 2012). Nie tworzy jednak polityki ani strategii w odniesieniu do pola instytucjonalnego.

Takie ulokowanie się państwa związane było bezpośrednio z wprowadzeniem do sportu zasad wolnorynkowych, nowych reguł gry i oczekiwań dotyczących wzorów działań i zachowań, które można by interpretować jako czynniki społeczne pochodzące z zewnętrznego środowiska (DiMaggio i Powell 1983, Oliver 1992). W tym wypadku czynniki te miały postać zmian instytucjonalnych polegających na: 1) przeobrażeniu oczekiwań wobec norm społecznych i wartości (wprowadzenie



zasad i wartości wolnorynkowych); 2) reformie przepisów prawnych; 3) zerwaniu relacji pomiędzy dwiema organizacjami, które działały w polu (w omawianym przypadku dotyczyło to odcięcia Spójni od PSS „Społem”). Ponadto, według koncepcji Paula DiMaggio i Waltera W. Powella (1983), dotyczącej instytucjonalnych, izomorficznych zmian, mamy tu do czynienia ze zmianą przymusową (*coercive isomorphism*), ponieważ naciski z zewnętrznego środowiska miały charakter obligatoryjny – organizacja musiała się dostosować do nowych warunków narzuconych przez państwo. Wynikało to stąd, że transformacja pochodziła z rządowego mandatu (*government mandate*).

Narzucone przez reformatorów politycznych nowe warunki, a także brak realnego wsparcia państwa w nowo tworzonym polu sportu przyczyniły się do tego, że kluby spółdzielcze – w tym omawiana Spójnia – znalazły się w poważnym kryzysie organizacyjno-finansowym. Jednocześnie kluby sportowe, które nie prowadziły sekcji piłki nożnej, musiały z większym trudem walczyć o zasoby materialne. W kapitalizmie bowiem popularność danej dyscypliny sportowej zaczęła odgrywać ważną rolę w kontekście przetrwania całej organizacji sportowej. W związku z tym kluby zajmujące się niszowymi (mniej popularnymi) dyscyplinami sportowymi musiały dodatkowo zmagać się z koniecznością uzasadniania celu dalszej działalności i jej przydatności społecznej w nowym łańdźu społeczno-ekonomicznym w Polsce.

## **5. Pierwszy etap zmian w Spójni w okresie transformacji**

W lutym 1991 roku w Klubie Sportowym Spójnia Gdańsk odbyło się spotkanie prezydium zarządu z dziennikarzami. Jego celem była prezentacja strategii dalszego funkcjonowania klubu sportowego w nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Nowe plany i strategie stanowiły następstwo zerwania relacji z PSS „Społem” oraz odgórnie narzuconych zasad samofinansowania się organizacji sportowych.

„Kilkusekcyjny klub Spójnia Gdańsk zaprosił na konferencję prasową wybrzeżowych dziennikarzy. Żywotne dla klubu problemy, zwłaszcza zamierzonych poczyniń w zakresie samofinansowania przedstawili nam członkowie zarządu Spójni [...]” (Dziennik Bałtycki: 1991-02-11).

Według doniesień „Dziennika Bałtyckiego” ówczesne prezydium zarządu Spójni (cały zarząd składał się z dwudziestu trzech członków) przedstawił zbiór rozwiązań mających uratować klub. Na łamach prasy można było przeczytać:

„Samofinansowanie klubu na obecnym etapie nie daje gwarancji jego istnienia i rozwoju. [...] Z obawy i w trosce o to, by klub nie przesłoniło widmo bankructwa. W celu ratowania klubu przedłożyli pewne oferty, licząc na to, że znajdą one rezonans. Owe oferty przedstawił w imieniu zarządu Bogusław Szulc. Za obiektem Spójni przy ul. Słowackiego jest wolny duży plac. Miała tam być budowana nowa hala, skończyło się widać na marzeniach, zaś z nowej hali pozostały tylko dokumenty i plany. Plac jest wolny i Spójnia oferuje go chętnym do urządzenia tam targowiska lub strzeżonego parkingu, mogącego pomieścić ok. 300 samochodów. Ta druga wersja jest bardziej prawdopodobna, gdyż na urządzenie targowiska niechętnym okiem patrzy Wydział Handlu. We własnym zakresie Spójnia utwardzi grunt i oświetli plac, tak że ewentualny kontrahent będzie miał te prace »z głowy«. Druga oferta Spójni, to propozycja dla lekarzy, którzy w ramach prywatnej praktyki zechciałyby wykorzystać ośrodek odnowy biologicznej klubu. Są pomieszczenia, są pewne urządzenia i aparatura. Przy wejściu do hali sportowej istnieje pomieszczenie, które Spójnia jest gotowa odstąpić reflektantowi na sklep, np. sprzętu sportowego. Na tym nie koniec. Kolejne źródło zwiększenia swoich dalece niewystarczających na klubową działalność zasobów finansowych (preliminarz na br. opiewa na łączną sumę ok. 3 miliardów złotych) widzi Spójnia w uruchomieniu tzw. szkoły zdrowia, mającej świadczyć usługi w zakresie usprawnienia mieszkańców Gdańska poprzez bardzo modny callanetics, aerobik itp. zajęcia oraz ćwiczenia. W grę wchodzi także ew. powołanie szkółki tenisowej. Zatem Spójnia nie czeka biernie na mannę z nieba lecz próbuje poprzez własne inicjatywy i oferty zadbać o to, by jej sekcje, grupujące w sumie kilkuset sportowców, mogły nadal pracować. Domaga się też gdański klub tego, by w okresie przejściowym wpłynęły do ogniw ruchu sportowego pewne środki z państwowego funduszu interwencyjnego, z przeznaczeniem na sport wyczynowy seniorów w celu ratowania ligowych zespołów. Podobno woj. gdańskie pieniądze z budżetu na sport otrzymał i właśnie te sumy (ma to być kilkanaście mld zł) powinny wesprzeć ten sport klubowy, który wypracował sobie wysoką pozycję w kraju. [...] Jak oświadczył bowiem prezes Spójni, Włodzimierz Komarnicki, kłopoty zwłaszcza wielosekcyjnych klubów są od pewnego czasu zbieżne. Wielosekcyjność jest niemal nie do utrzymania. Spójnia nie chce likwidować żadnej sekcji, ale główną uwagę musi skupić na istnieniu wiodących, zaś na inne nie jest w stanie przeznaczyć środków gwarantujących im rozwój. Na razie, będzie to dla nich, tych niewiodących sekcji czas wegetacji i przetrwania do lepszych czasów” (Dziennik Bałtycki 1991-02-15, pisownia oryginalna – DM).

Przytaczam tak obszerny fragment artykułu prasowego, aby ukazać różne sposoby postrzegania problemów klubu sportowego oraz rozmaite propozycje wyjścia z kryzysu. W cytowanej części artykułu kluczowe wydają się procesy zmian, które w rzeczywistości dotknęły Spójnię. Warto nadmienić, że wymienione kwestie związane z planami dotyczącymi działalności klubu były wprowadzane w różnych etapach transformacji i przez różnych aktorów społecznych, co jest istotne w odniesieniu do funkcjonowania działaczy sportowych w okresie transformacji. Nie zawsze istniały plany czy strategie. A już istniały, rzadko były realizowane. W tym przypadku działania wskazane w powyższej koncepcji (samo)finansowania się klubu prowadzono z różnym powodzeniem w różnych przedziałach czasowych.

Na wstępie należy zaznaczyć, że w wielu elementach działacze odnosili się do praktyk znanych z epoki socjalizmu: w szczególności dotyczy to otrzymywania pieniędzy od sponsorów i samozarządzania finansami wewnątrz klubu bez ingerencji sponsorów w metody ich wydatkowania. Innymi słowy, zarządzający klubem, otrzymując środki finansowe od sponsorów, rozporządzali nimi, nie uwzględniając opinii sponsorów na temat tego, na co te środki przeznaczyć. Sięganie po stare, rutynowe praktyki to częsta odpowiedź na zastane lub narzucone nowości w organizacji lub jej środowisku (March i Olsen 2005).

Powróćmy do cytowanego fragmentu artykułu prasowego: w pierwszej kolejności na uwagę zasługuje kwestia związana z wolnym placem za halą sportową. Plac ten przeznaczono pierwotnie pod budowę nowego obiektu sportowego. Według moich rozmówców powstał nawet odpowiedni projekt architektoniczny. Nowa strategia zakładała jednak, że w tym miejscu powstanie targowisko lub parking strzeżony. Kolejną przestrzeń, tym razem ulokowaną już w samej Hali Spójni, przeznaczono pod wynajem przez inne podmioty. Chcąc w pewien sposób zachować sportowy charakter obiektu, zarządzający Spójnią próbowali połączyć przestrzeń związaną z działalnością sportową z praktykami z zakresu medycyny sportu, odnowy biologicznej czy handlu sprzętem sportowym. Oferta ta znalazła na przestrzeni lat odbiorców, którzy ulokowali w budynku gabinety lekarskie oraz odnowy biologicznej. Sklep sportowy w tym miejscu nigdy nie powstał.

Przeznaczanie przestrzeni infrastruktury sportowej na inne cele niż krzewienie kultury fizycznej i sportu to częste zjawisko w okresie transformacji. Co więcej, uznawano je za jeden z lepszych sposobów ratowania klubów sportowych. Stąd też wiele przestrzeni wykorzystywanych wcześniej w sporcie funkcjonowało teraz jako magazyny, hurtownie, gabinety, biura itp. Utrudniało to rozwój sportu i organizacji sportowych, przyczyniało się również do uwłaszczania się na majątkach organizacji sportowych. Trzeba podkreślić, że zabiegi tego rodzaju podyktowane były silnym, zewnętrznym naciskiem polityczno-ekonomicznym związanym z wprowadzeniem w polu sportu zasad wolnego rynku oraz zasady samofinansowania się organizacji sportowych.

Kolejna sprawa: przedstawiciele zarządu wątpili w możliwość przetrwania klubu jako organizacji wielosekcyjnej. Pierwszym świadectwem takiego nastawienia było odejście sekcji lekkoatletycznej do Sopotkiego Klubu Lekkoatletycznego (SKLA) w 1990 roku i przekazanie obiektu tej sekcji – stadionu lekkoatletycznego – miastu Sopot. Na podstawie zapisów ustawy o samorządzie terytorialnym z 25 maja 1990 roku stadion skomunalizowano, czyli stał się on własnością Sopotu.

Wątpliwości co do szans na dalsze trwanie w formie klubu wielosekcyjnego oznaczało w praktyce wyrok wydany na mniejsze sekcje sportowe. Dzielenie się klubów, likwidowanie sekcji, przekształcenia w kierunku klubów jednosekcyjnych – to wszystko wpisywało się w transformacyjny trend. Z perspektywy czasu takie działania organizacji sportowych można określić jako mimetyczne – kluby sportowe upodobniały się do siebie nawzajem, podejmowały tożsame decyzje (DiMaggio i Powell 1983). Co więcej, aktywność tego rodzaju związana była z koniecznością udziału w toczącej się wówczas walce o zasoby (przede wszystkim finansowe – od sponsorów) wynikającej z procesów samoorganizacji i samofinansowania się klubów sportowych.

W wypowiedziach działaczy gdańskiej Spójni powróciła – wspomniana już przeze mnie – kwestia bierności interwencyjnej państwa w zakresie pomocy klubom sportowym. Zwracano uwagę na brak ochrony ze strony agend państwowych. W pewnym sensie słychać w tym odniesienia do praktyk z okresu socjalizmu; równocześnie jednak chodziło o zwrócenie uwagi na sytuację osamotnienia klubów w walce z nowymi wyzwaniami ekonomicznymi. Wspomniane plany i strategie zarządu Spójni włączały się też w działania mające na celu utrzymanie władzy w klubie. Działacze sportowi stojący wówczas u sterów organizacji przedstawiali swoje plany co do możliwości samofinansowania się klubu poprzez poszerzenie pola instytucjonalnego o nowe funkcje. Funkcje te dotyczyły zwłaszcza wynajmu przestrzeni w obiekcie przy ulicy Słowackiego i w jego bezpośrednim otoczeniu. Dodatkowo próbowano wywierać nacisk na władze państwa – poprzez wpływ na urząd wojewódzki odpowiedzialny za dystrybucję dotacji na sport – aby wsparciem objęto także ich klub.

Inna kwestia poruszona na konferencji prasowej przez działaczy Spójni to relacje ze sponsorami:

„Wszędzie mile widziani są teraz sponsorzy. Takich dobrodziejów z otwartymi rękoma przyjmie od zaraz także Spójnia. Działacze klubu twierdzą, że sponsorowanie nie jest tylko jednostronnym interesem. Jeśli np. koszykarka Spójni nosi strój ze znakiem firmy sponsora, a na meczu teamu gdańskich zawodniczek przychodzi zawsze komplet widzów, to taki znak promuje firmę w oczach obserwatorów wśród których są zapewne także osoby, zainteresowane wyrobami firmy. Właśnie o takie sponsorowanie jeśli nie całej drużyny to indywidualne obranej zawodniczki – gwiazdy, klub prosi możliwych z wybrzeżowego biznesu. We Wrocławiu koszykarze grają pod szyldem »Aspro«, bydgoscy są wspierani przez »Weltinex«, może więc koszykarki Spójni spodobać się np. »Baltonie« lub innej firmie” (tamże, *pisownia oryginalna* – DM).

Wcześniejsza relacja klubu z PSS „Społem” sprawiała być może, że działacze sportowi traktowali sponsoring jako prostą drogę do uratowania Spójni. Z

przeprowadzonego badania wynika, iż działacze klubu spółdzielczego lepiej rozumieli relacje między organizacją sportową a sponsorem aniżeli aktorzy społeczni działający w zarządach organizacji sportowych związanych z resortami czy przemysłem. Jest to, jak się wydaje, pokłosie większej niezależności tych działaczy w podejmowaniu praktyk organizacyjnych, możliwe w okresie Polski Ludowej właśnie dzięki związkom ze spółdzielczością. W nowej epoce owa niezależność mogła przełożyć się na tworzenie koncepcji, w których sponsoring opierał się na promocji czy budowaniu rozpoznawalności marki, firmy lub produktu oferowanego przez sponsorujący podmiot (Kończak i Jedel 2019, Kończak 2020, Sznajder 2012, 2017).

Z kolei ciekawą i nieznaną wówczas w polskim polu sportu propozycją wydaje się koncepcja połączenia osiągnięć sportowych czy udziału w europejskich pucharach z przychodami dla klubu. Zaproponował ją trener koszykarek Spójni Tadeusz Huciński:

„W swoim czasie na inną sprawę zwrócił uwagę trener reprezentacji polskich koszykarek Tadeusz Huciński. Powiedział, że dobrym interesem jest udział drużyny w europejskich rozgrywkach pucharowych pod warunkiem, że o sprawy wpływów z transmisji telewizyjnych i reklam odpowiednio się zadba. Koszykarki Spójni, mające w swoich szeregach kilka reprezentantek Polski stać na wywalczenie medalu w mistrzostwach Polski a co za tym idzie – na udział w europejskich pucharach, w których już zresztą uczestniczyły” (tamże, *pisownia oryginalna* – DM).

Postać trenera Hucińskiego wydaje się kluczowa dla dalszych losów sekcji koszykarek. Jego propozycje z 1991 roku należy uznać za prekursorskie w polu instytucjonalnym sportu, a w szczególności w koszykówce. Huciński wychodził poza rolę osoby odpowiedzialnej tylko za trenowanie drużyny i jej wyniki. Rozwiązanie, jakie proponował, włączało go w działania na rzecz organizacji sportowej w szerszym kontekście. Stanowiło też odpowiedź na wyzwania nowych czasów. W literaturze przedmiotu takie osoby uznaje się za nowatorów. Oznacza to, że ich aktywność, pomysły skutkują wprowadzeniem zmian i/lub znajdują na owe zmiany odpowiedź. Ich twórcza osobowość dobrze odnajduje się w czasach przemian (Lubrańska 2004). W pewien sposób takim osobom można przypisać kompetencje społeczne (social skills), za pomocą których aktorzy społeczni mobilizują ludzi do działania, określają granice tego działania, a przede wszystkim posiadają zdolność odczytywania ludzi i środowisk, a przez to również zmian zachodzących lub występujących w nich czy też w samej organizacji (Fligstein i McAdam 2012, Fligstein 2009).

## 6. Drugi etap zmian w klubie sportowym

Cztery miesiące po przedstawieniu na konferencji prasowej planów działaczy Spójni doszło do głębokich zmian w klubie. W lokalnej prasie można było przeczytać:

„Włodzimierz Komarnicki już przestał szefować »Społem«. Tadeusz Szelański, ten od koszykarek, też nie dyktuje w Orbisie. Tę listę można by wydłużać. Panowie z zarządu potracili intratne posady, część wyjechała za granicę. Zarząd praktycznie przestał istnieć. Jeszcze ze trzy, cztery osoby pokazują się w klubie, chcą coś pomóc, ale tak naprawdę niewiele mogą. Kryzys w sporcie stał się faktem nieodwołalnym” (Dziennik Bałtycki: 1991-05-17, *pisownia oryginalna* – DM).

Zarząd Spójni przestał należycie funkcjonować. Członkowie zarządu zakończyli pracę na rzecz klubu, co wynikało z utraty przez nich stanowisk w PSS „Społem” lub w innych przedsiębiorstwach powiązanych wcześniej ze Spójnią. Praca na rzecz sportu nie była już nawet ich drugim wyborem. Co więcej, po utracie „intratnych posad” nie mieli nic do zaoferowania klubowi. Ich kapitał społeczny w żaden sposób nie przekładał się na możliwości ratowania klubu. Taka sytuacja odchodzenia członków zarządu, którzy równolegle stracili posady piastowane od czasów Polski Ludowej, ukazuje, że erozji ulegają kolejne relacje funkcjonujące w czasach socjalizmu. Warto nadmienić, że przywołany w artykule Tadeusz Szelański powrócił później do pola sportu w nowo powstałym klubie koszykarskim Trefl Sopot. Dawny dyrektor Orbisu objął funkcję prezesa klubu i pełnił ją przez sześć lat (1997–2003) (Kubicki 2003).

Nieliczna grupa osób pozostałych w zarządzie klubu starała się odnaleźć w nowej rzeczywistości. Wycofanie się ludzi z działań na rzecz klubu postawiło go w nowej sytuacji, przede wszystkim przyczyniając się do kolejnych zmian w strukturze organizacji sportowej. Przekształceniom uległ wówczas cały system zatrudnienia w Spójni:

„1 kwietnia wręczono wypowiedzenia 30 pracownikom klubu. To zwolnienie grupowe, co też łączy się z kosztami. Dyrektor Piotr Karczewski rozkłada ręce: Innego wyjścia – mówi – nie było. Wypowiedzenia otrzymali wszyscy, łącznie ze mną. Tyczy to pracowników administracji, zatrudnionych w gabinecie odnowy biologicznej, trenerów drużyn seniorów. Zachowali pracę opiekunowie grup młodzieżowych, ale oni korzystają z budżetowej dotacji. Ile zarabiają, No, jakieś 500–600 tys. zł na rękę” (Dziennik Bałtycki: 1991-05-17, *pisownia oryginalna* – DM).

Grupowe zwolnienie pracowników klubu świadczy po pierwsze o niemożności dalszego funkcjonowania w tak rozbudowanym systemie zatrudnienia, po drugie dowodzi braku jakiegokolwiek ochrony pracowników klubów sportowych, po trzecie mówi o złej alokacji zasobów ludzkich w czasach socjalizmu.

Z jednej strony przekształcenie systemu zatrudnienia dokonane w okresie transformacji nie było kompatybilne ze współczesnym uznawaniem sportu jako pola przemysłu sportowego (*sport industry*) (Grabowski 2019, Taylor i McGraw 2006, Brown i in. 2016). W literaturze przedmiotu istnieją badania wskazujące na to, że urynkowanie sportu łączy się z procesami profesjonalizacji i biurokratyzacji, co przyczynia się bezpośrednio do wzrostu zatrudnienia wyspecjalizowanych aktorów społecznych w organizacjach sportowych. Dodatkowo istotny wydaje się wzrost liczby osób świadczących pracę w formie wolontariatu w tychże organizacjach (Hawzen i in. 2018, Slack i in. 1989, Kikulis i in. 1992, Kikulis i in. 1995, Mańkowski 2018c). W okresie transformacji, kiedy pole sportu ulega urynkowaniu, zatrudnienie zredukowano. W pewien sposób wiązało się to z procesami adaptacyjnymi organizacji sportowych do nowych zasad i reguł obowiązujących w polu. Jednakże skala tego procesu wydaje się większa niż w innych sektorach, w których redukcję zatrudnienia często rozkładano w czasie. Z inwestorami lub nowymi właścicielami przedsiębiorstw negocjowano wprowadzenie okresu ochronnego uniemożliwiającego zwolnienia grupowe z dnia na dzień (Pilarska 2003, Leyk i Wawrzyniak 2020). W przypadku wspomnianych już wcześniej PGR-ów istniała nawet odpowiednia agencja rządowa powołana do przeprowadzenia restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw wraz z sukcesywnym zwalnianiem pracowników (Bukraba-Rylska 2013). Takich instrumentów nie odnajdziemy w polu sportu.

Z drugiej strony działania związane z redukcją etatów miały usprawnić funkcjonowanie klubu przez likwidację zbędnych etatów, utrzymywanych wcześniej za sprawą złej alokacji w epoce komunizmu. Równocześnie zmniejszało to koszty osobowe w budżecie organizacji. Takie stanowisko można łączyć z pojęciem rentowności, które dyktowało reguły wolnego rynku w czasach transformacji:

„Podejście jednostronnie ukierunkowane na rentowność dominowało w latach 1989–2014 w świadomości większości polskich ekonomistów, zafascynowanych ideologią neoliberalną” (Karpiński i in. 2015: 161).

Ponadto takie podejście wynikało z tego, iż:

„transformacja polska odbywała się pod wpływem dominującej w tym czasie na świecie doktryny neoliberalnej, która z założenia sprzyjała rynkowym zasadom podziału, odrzucała ideę interwencji państwa i niechętnie patrzyła na wydatki socjalne” (Sadowski 2010: 39).

Reorganizacja praktyk organizacyjnych, zmiana struktury zarządu oraz zatrudnienia, wprowadzenie nowych zasad i wzorców zachowań wynikały z

dokonujących się na zewnątrz organizacji zmian społeczno-ekonomicznych, dominacji ideologii neoliberalnej i braku alternatywy dla trwających przemian. Procesy te przyczyniły się do widocznego w statystykach odpływu ludzi ze sportu (Krawczyk 1997). Moi rozmówcy uważają, że ten aspekt odpowiadał także za kryzys w Spójni:

„Moim zdaniem to wszystko było w tym momencie tak – kruszyli się ludzie. Bidas [późniejszy minister sportu – przyp. DM] jako trener... W związku z tym ten Snarski [trener drużyny koszykarek – przyp. DM] nie dawał takiej wiarygodności od wyniku sportowego, a za tym nie szły pieniądze. My biedaki też – w tamtym momencie, za czasów Zbyszka Felskiego [trener drużyny koszykarek – przyp. DM] to cztery wicemistrzostwa pod rząd” (wywiad\_W9).

W rezultacie takich uwarunkowań w 1992 roku wybrano nowego prezesa i nowych członków zarządu. Do egzekutywy klubu weszły nowe osoby, a funkcję prezesa objął lokalny przedsiębiorca Jan Zarębski. Liczono na to, że właściciel dobrze prosperującej wytwórni wody mineralnej zacznie wspierać finansowo klub, że przyciągnie do niego innych biznesmenów – nowych przedsiębiorców, kapitalistów okresu transformacji. W prasie lokalnej wskazywano także cele, które miał realizować nowy prezes wraz z zarządem:

„Na Walnym zebraniu sprawozdawczo-wyborczym znajdującej się w tragicznej sytuacji finansowej Spójni Gdańsk wybrany został nowy zarząd klubu, do którego weszło kilku biznesmenów. Prezesem został właściciel firmy Lonza S.C. Jan Zarębski, który pragnie uratować przed rozpadnięciem się I-ligowy zespół koszykarek tego klubu i w ogóle postawić całą Spójnię na nogi. Zatem powiało szczyptą optymizmu. Nowemu zarządowi i jego sternikowi życzymy powodzenia, wytrwałości i konsekwencji w poczynaniach na rzecz Spójni” (Dziennik Bałtycki 1992-05-25, *pisownia oryginalna* – DM).

Na podstawie przeprowadzonych badań łatwo wysnuć wniosek, że pojawienie się w klubie Jana Zarębskiego nie dało zakładanych rezultatów. Koalicja członków organizacji, która wybrała szefa przedsiębiorstwa Lonza (producenta wody mineralnej Nata) na prezesa klubu, miała nadzieję, że po pierwsze Zarębski – za pośrednictwem swojej firmy – wesprze klub; po drugie, że wykorzysta swój kapitał społeczny w świecie pomorskiego biznesu, aby zachęcić inne podmioty do sponsorowania Spójni; po trzecie, że w nowych czasach będzie zarządzać klubem zgodnie z oczekiwaniami środowiska organizacji, to jest, że zdoła poprowadzić klub w polu sportu opartym na zasadach ekonomii kapitalistycznej. Założenia te brały się stąd, że Zarębskiego postrzegano jako osobę, która już na wczesnym etapie transformacji osiągnęła sukces biznesowy. Trzeba dodać, że w całym okresie transformacji ustrojowej marka wody mineralnej Nata, produkowana w firmie Zarębskiego, była widoczna na arenach sportowych, na koszulkach piłkarskich (Lechia Gdańsk) czy w nazwie drużyny piłkarek ręcznych (KS Nata AZS AWF Gdańsk).



Być może wczesny etap transformacji sprawił, że Zarębski nie sponsorował Spójni w takim samym stopniu jak później inne kluby. Interesy obu stron wyraźnie się rozminęły. Członkowie organizacji mieli pewne założenia co do roli Zarębskiego w klubie. Formułowali również oczekiwania odnośnie do planów i strategii, które on, wraz z zarządem, miał wdrożyć w organizacji. Musieli jednakże dość szybko zrewidować swoje myślenie, ponieważ nowy zarząd nie dokonał praktycznie żadnych zmian, jakich się po nim spodziewano. Podejmował co prawda próby implementacji nowych praktyk i nowych zachowań w celu podtrzymania działalności organizacji (Patora-Wysocka 2019), finalnie jednak nie sprostał wyzwaniom i oczekiwaniom koalicjantów, którzy powołali go do prowadzenia Spójni.

Konsekwencją złego zarządzania organizacją i niezrealizowanych oczekiwań była między innymi utrata żeńskiej sekcji koszykówki. Drużyna, która trzy lata wcześniej sięgała po wicemistrzostwo Polski, została teraz pozostawiona sama sobie, bez wsparcia finansowego i osobowego. Po zwolnieniach grupowych w klubie zabrakło ludzi, którzy mogliby pracować na rzecz tej sekcji, tym bardziej że pozbyto się również kierownika drużyny. Jeden z moich rozmówców wspomina to następująco:

„[...] moim zdaniem Spójnia w tym czasie postąpiła wobec nas, koszykarek, nie fair, bo zwolniono mnie, licząc na to, że jeśli mnie nie będzie, to ten klub padnie. I chcieli nas przekazać do GKS Wybrzeże. A myśmy nie chcieli iść do Wybrzeża, bo wiedziałem, czym to pachnie” (wywiad\_W9).

Zarząd zamierzał pozbyć się sekcji koszykarek, próbował przekazać ją do innego klubu, w którym istniały silne tradycje męskiej koszykówki. Uważano, że przeniesienie sekcji żeńskiej wzmocni koszykówkę w Wybrzeżu. Tymczasem z zebranych przeze mnie danych wynika, że w Wybrzeżu, klubie, który miał własne problemy transformacyjne, nikt nie widział miejsca dla koszykarek Spójni. W grudniu 1992 roku sytuacja tych koszykarek stała się krytyczna. Brak pieniędzy, brak porozumienia z zarządem oraz brak perspektyw dla dalszej działalności postawiło osoby związane z sekcją pod ścianą. W swoich wypowiedziach przytaczają one jeden szczególny dzień, gdy rozstrzygały się losy sekcji:

„Ale też każdy ma dość – mieliśmy taką wigilię, że siedzimy z M. rano, dzień przed wigilią, otworzyliśmy piwo Faxe i złotówki nie było, myśmy na wigilię nie mieli pieniędzy, taki był moment. Proszę się M. zapytać – siedzieliśmy na górce i mówi, że co dalej – ludzie sobie sprawy teraz z tego nawet nie zdają, ale była ta pasja, to wszystko...” (wywiad\_W8).

„Tak, dzień przed wigilią. Wypijamy z T. na Dąbrowie [dzielnica Gdyni – przyp. DM] u góry, tam, gdzie było biuro K., puszkę Faxe, takie piwo trochę większe. To były nasze jedyne pieniądze na tamte czasy” (wywiad\_W9).

Brak środków finansowych zderzał się z pasją do sportu. W tamtym czasie wyjściem z sytuacji kryzysowej okazało się przeniesienie żeńskiej sekcji koszykówki do Stoczniowego Klubu Sportowego Bałtyk Gdynia, którego prezesem był ówczesny wiceprezydent Gdyni Zbigniew Koriat. Istotnym elementem przejęcia przez Bałtyk sekcji Spójni stała się możliwość dokończenia sezonu w barwach Bałtyku oraz akceptacja i wsparcie (choć na początku nie w formie finansowej) ze strony gdyńskich władz:

„I wtedy prezesem Bałtyku był Koriat, to były wiceprezydent. Ale najpierw trzeba było nas przejąć. [...] Generalnie chodziło o to, żeby przekonać Franciszkę Cegielską [ówczesna prezydentka Gdyni – przyp. DM] do tego, żeby nas przejęła jako stowarzyszenie do Gdyni. Żebyśmy mieli to zapisane, że jest to za zgodą pani prezydent – i wybraliśmy kierunek Bałtyku. Bałtyk – w tym czasie prezesem był Koriat. Namowy były takie, że dużo żeśmy z Tadeuszem spędzili czasu, żeby namówić. [...] W końcu Koriat widział, że nie odpuścimy, i bez możliwości realnych zabezpieczeń finansowych przejął nas, ale myśmy mu obiecali z Tadeuszem, że będziemy pracować nad tematem Gdyńskiego Towarzystwa Koszykówki, ale najpierw musi nas Bałtyk [wziąć], żebyśmy dokończyli ligę – to w styczniu było” (wywiad\_W9).

„[...] bo mój brat, który w Gdyni miał bardzo dobre kontakty z prezydent Cegielską, [...] mnie spiknął, dał mi kontakt z Cegielską. I poszedłem na spotkanie z piłką i mówię – pani prezydent, pani powinna mieć jako kobieta mistrzostwo Europy w koszykówce kobiet. I tak żeśmy rozmawiali i zaczęliśmy w Gdyni. Najpierw Bałtyk, to już historia [...] (wywiad\_W8).

W styczniu 1993 roku sekcja koszykówki kobiet Spójni Gdańsk przeniosła się oficjalnie do Bałtyku Gdynia. Jej losy opisuję w dalszej części niniejszego rozdziału.

## 7. Trzeci etap zmian organizacyjnych

W 1993 roku, po odejściu koszykarek, w gdańskiej Spójni działały nadal trzy sekcje sportowe: męskiej piłki ręcznej, męskiej koszykówki oraz zapasy. Klub tkwił w olbrzymim kryzysie zarządczym, organizacyjnym i finansowym. Grupa osób związana z sekcją piłki ręcznej zaczęła wówczas tworzyć koalicję, aby przejąć władzę. Odejście koszykówki żeńskiej, a także wcześniejsze odcięcie sekcji lekkoatletycznej i likwidacja sekcji siatkówki wzmacniała determinację koalicjantów, aby usunąć prezesa i członków zarządu, którzy nie sprościli oczekiwaniom działaczy organizacji.

Podczas Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Delegatów Klubu działacze i dawni zawodnicy sekcji piłki ręcznej zdobyły władzę. Przejęcie rządów przez osoby

związane z tą sekcją, grającą wówczas na najniższym szczeblu rozgrywek w Polsce, łączyło się z opracowanym przez nich planem rozwoju klubu sportowego:

„[...] tylko wiedziałem, bo piłkarze ręczni mówili, Ramczykowski [prezes Spójni w latach 1993–2001 – przyp. DM], Lisicki, że mają swój plan, ale ja myślałem, że na piłkę ręczną, bo tam tradycja, itd. I byłem przekonany, że to plan sportowy – a to nie, to był plan deweloperski” (wywiad\_W8).

„Z tym że już w tym czasie pojawiły się interesy piłki ręcznej – pana Ramczykowskiego, pana Rachonia [dyrektor klubu, członek zarządu w latach 1993–2001 – przyp. DM], proszę pana... (wywiad\_W9)

„Zarębski zrezygnował, bo też starał się pomóc klubowi, ale generalnie to było tak, że nagle ustały wszelkiego rodzaju dotacje i te kluby zostały pozostawione samemu sobie. I kto miał jakiś pomysł – różnie to było – ja miałem taki pomysł i za moje pieniądze głównie ten klub został postawiony na nogi” (wywiad\_W7).

Do wzmiankowanego wątku deweloperskiego powrócę jeszcze w dalszej części rozdziału, ponieważ okazał się on kluczowy w kontekście upadku Spójni. Tymczasem warto podkreślić, że przejęcie władzy w klubie przez działaczy związanych z piłką ręczną wzmocniło tę sekcję oraz plany sportowe wobec szczypiorniaka kosztem pozostałych sekcji:

„Nie, jak przyszedłem to były trzy sekcje, doprowadziliśmy do tego, że każdy poszedł swoją drogą, bo nie mieliśmy pieniędzy na to. Chcieliśmy robić piłkę ręczną, dogadaliśmy się z kolegami, nie na zasadzie jakiejś tam awantury, że ta grupa Grzegorza Ignatowskiego – to byli tacy chłopacy, którzy tak jak my grali – oni w koszykówkę, a my w piłkę ręczną – poszli do Rumii, a zapaśnicy do Żukowa [...]” (wywiad\_W7).

„My otwieramy firmy, zaczynamy zarabiać jakieś pieniądze, a graliśmy w piłkę, i chcemy pomóc naszemu klubowi. To było na tej zasadzie, chcieliśmy to zrobić i robiliśmy. Tomek Rachoń, Marek Panas, Krzysiek Kotwicki, ja oczywiście – tych ludzi było kilkunastu, którzy chcieli nam pomóc, a potem kilkudziesięciu. Spotykaliśmy się, robiliśmy – to była grupa ludzi wtedy w wieku 37–45 lat plus minus” (wywiad\_W7).

Stwierdzenie „dogadaliśmy się z kolegami” wydaje się kluczowe w kontekście działalności nowo wybranych władz klubu. Po pierwsze taka koleżeńska koalicja musiała powstać, aby przejąć władzę w strategicznym polu działania. Po drugie koleżeńskość wiązała się z przyjętą strategią przekształcenia Spójni w jednosekcyjny klub piłki ręcznej:

„[...] zapaśnicy poszli do Żukowa – każdy sobie radził, jak potrafił [...]. To była taka sama grupa ludzi [koszykarze – przyp. DM], oni gdzieś tam dogadali się – tam taki chłopak z GKS-u [Wybrzeże – przyp. DM], Adam Prabucki, on dobrze grał w kosza, był takim trenerem. I oni wymyślili, Adam też miał kontakty w Rumii, i poszli jako Viking Rumia, i grali nawet w ekstraklasie. Na tej samej zasadzie też tam poskładali się – ja nawet nie wiem dokładnie, jak to było, ale wiem, że grali w ekstraklasie” (wywiad\_W7).

Działalność sekcji koszykówki mężczyzn została zawieszona w 1994 roku. Pięć lat później, na krótko, za sprawą działaczy i trenerów koszykówki, wznowiono ją w klubie:

„Po pięciu latach przerwy reaktywowana została sekcja koszykówki Spójni Gdańsk [...]. 8 czerwca 1994 roku Spójnia Gdańsk przekazała sekcję koszykówki do AZS Gdańsk. W ten sposób został zamknięty rozdział historii sławnych «Wikingów» [...]” (Dziennik Bałtycki: 1999-10-19).

Działania władz wywodzących się z sekcji piłki ręcznej oraz niemożność zwiększenia finansowania i wypracowania praktyk organizacyjnych wokół koszykówki sprawiły, że ostatecznie sekcja koszykarska Spójni została zlikwidowana. Osoby z nią związane powołały niezależne stowarzyszenie sportowe Viking, w którym realizowały własną działalność koszykarską:

„Beniaminek drugiej ligi koszykarzy gdańska Spójnia w nowym sezonie występować będzie pod nazwą Viking. Zawiązane zostało już stowarzyszenie, które ma przyczynić się do odrodzenia koszykówki w Gdańsku” (Dziennik Bałtycki 2000-04-06).

Stowarzyszenie to przeniosło siedzibę z Gdańska do Rumii. O jego losach piszę w dalszej części rozdziału.

Objęcie władzy w Spójni przez ludzi związanych z sekcją piłki ręcznej otworzyło nowy rozdział w zarządzaniu klubem. Kontynuowano działalność sportową, ale jednocześnie rozpoczęto inne procesy organizacyjne, na przykład związane z uwłaszczeniem się na majątku organizacji sportowej. Wykorzystano do tego zasoby materialne klubu. W szczególności dotyczyło to obiektu sportowego oraz gruntów wokół niego. Zaczęto sukcesywnie zmieniać przeznaczenie Hali Spójni oraz wyprzedano część nieruchomości gruntowych należących do klubu. Innymi słowy, utrzymanie sekcji piłki ręcznej mężczyzn stało się podstawą do prowadzenia innych działalności gospodarczych.

Aktorzy społeczni wykorzystali kryzys w organizacji, aby przejąć władzę i narzucić własne strategie zarządzania. Wcześniejszy brak stałego porozumienia co do charakteru działalności w polu instytucjonalnym, jakim była Spójnia, odejście ludzi związanych z PSS „Społem”, jak i niespełnienie oczekiwań pokładanych w prezesie Zarębskim i jego zarządzie, przyczyniło się do tego, że pretendujący do władzy aktorzy społeczni zawiązali własną koleżeńską koalicję i przejęli władzę, narzucając następnie całej organizacji nowe porozumienie i nową strategię organizacyjną. Fligstein i McAdam (2012) wskazują, że takie działanie to typowy sposób przewycięzania kryzysu w strategicznym polu działania. Jest to działanie pozaekonomiczne w tym znaczeniu, że w pierwszej kolejności odnosi się do

aktywności mających na celu przejęcie władzy (Ingram i Clay 2000, Dacin i Dacin 2008, Oliver 1991, 1992).

## **8. Działalność klubu sportowego w latach 1993–2001**

Od momentu gdy w Spójni pozostała tylko sekcja piłki ręcznej mężczyzn, organizacja zaczęła realizować trzy strategie. Pierwsza z nich dotyczyła uporządkowania sytuacji organizacyjno-finansowej. Druga wiązała się z celem sportowym: dążono do powrotu drużyny do najwyższej klasy rozgrywkowej. Trzecia strategia miała charakter niejawnym i chodziło w niej o uwłaszczenie się na majątku spółdzielczego klubu. W pewien sposób można nawiązać tutaj do funkcji ukrytych, których obiektywnym skutkiem jest między innymi adaptacja, z tym że na pierwszy rzut oka skutki te nie są dostrzegalne (Merton 2002). W przypadku uwłaszczenia się na majątku klubu należy zwrócić uwagę, że strategie działań zarządzających organizacją nie wskazywały na dążenie do takiego rezultatu. Deklarowane działania miały na celu przede wszystkim działalność sportową i wokół niej optymalizowano zarządzanie zasobami. Finalnie jednak chodziło o to, aby uwłaszczyć się na majątku klubowym. Nie miało to być widoczne, ale jak gdyby zdarzyć się „przy okazji”.

Okres działalności jednosekcyjnej organizacji sportowej należy podzielić na dwa etapy, które wskazywali moi rozmówcy: lata 1993–1997 oraz od 1997 roku do upadku klubu w 2001. Rok 1997 trzeba potraktować jako swoistą cezurę, stanowiącą pochodną ówczesnego kryzysu w polskiej gospodarce, który odbił się na kondycji finansowej firm sponsorujących Spójnię. W konsekwencji firmy te zmniejszyły wsparcie finansowe dla klubu lub wręcz wycofały się z niego.

W Spójni zaczęto wprowadzać nowe praktyki organizacyjne. Finansowanie klubu oparto na środkach pozyskiwanych od sponsorów. Sponsorzy wspierający organizację sportową należeli do założonego specjalnie dla nich klubu biznesu Sydney 2000. Jego głównym celem było wspieranie drużyny piłkarzy ręcznych przy jednoczesnym usieciowieniu się przedsiębiorców i wymianie kontaktów między nimi. Bonusem dla sponsorów za przynależność do klubu biznesowego miały być – zakupione przez klub – bilety na igrzyska olimpijskie w Sydney w 2000 roku (stąd nazwa klubu). Warto zwrócić uwagę, że z perspektywy 1993 roku taka organizacja klubu była czymś niestandardowym i niepraktykowanym w ówczesnym obszarze sportu. Zbudowanie sieci sponsorów, a nie opieranie się tylko na jednym patronie wpisywało się w nowe reguły pozyskiwania środków finansowych na rzecz

organizacji sportowej, choć sam model przekazywania klubowi funduszy przez przedsiębiorstwa zewnętrzne – spółdzielnie – funkcjonował już w Polsce Ludowej. Wtedy głównym patronem klubu było wprawdzie PSS „Społem”, ale Spójni pomagały także nieliczne inne spółdzielnie. Kolejnym rozróżnieniem, o którym warto wspomnieć, jest fakt, że w okresie transformacji sponsorzy nie zasiadali w zarządzie klubu. Nie chcieli też brać udziału w planowaniu jego rozwoju. To zadanie leżało w gestii zarządu klubu. Z kolei dla sponsorów kluczowe było utrzymywanie kręgu towarzyskiego oraz dalsze poszerzanie relacji społecznych, na co pozwalało członkostwo w klubie Sydney 2000. Funkcjonowanie tego klubu opisuje jeden z moich rozmówców:

„[...] gdzieś zrobiliśmy pieniądze i chcieliśmy to robić. Więc 40 osób namówiłem, moich kolegów, biznesmenów, ja tu się urodziłem, wychowałem, studiowałem na uniwersytecie, grałem w piłkę – nie to, że byłem osobą publiczną, ale jak pan parę lat mieszka, to zna pan iluś tam ludzi. Więc namówiłem te 40 osób i to był pierwszy podstawowy wkład pieniędzy. Resztę dawałem ja, to powiedzmy 40% było składki, resztę dawałem ja, ale jak zaczynaliśmy, to musieliśmy czegoś szukać, jakichś tam pieniędzy [...] zrobiliśmy taki klub, on się nazywał Sydney 2000, bo wymyśliśmy, że sponsorzy pojadą na olimpiadę do Sydney. I odbyła się taka wycieczka, każdy za własne pieniądze. W szczytowych okresie było 40 firm i każdy płacił składkę, resztę tutaj ja uzupełniałem i graliśmy” (wywiad\_W7).

W tym miejscu widoczne jest budowanie kapitału społecznego wśród przedsiębiorców-sponsorów. Istotnymi składnikami tego kapitału społecznego były:

„własne wpływy, powiązania i znajomości jednostek, które mogą one w pewnych okolicznościach traktować jako swoisty wkład (aport) wnoszony w już istniejące lub dopiero formujące się sieci społeczne bądź nawet jako zwykłą »ofertę handlową«, mającą swoją ustaloną cenę i jasno określone warunki sprzedaży (np. »szara strefa« lobbingu)” (Ziółkowski 2012: 10).

Przestrzenią do takiego działania stało się właśnie wspieranie klubu sportowego. W późniejszym okresie potransformacyjnym tego typu sposoby sieciowania i poszerzania kapitału społecznego wprowadzano w klubach sportowych z różnych dyscyplin sportowych. Łączyło się to z ekspozycją sponsora przez klub. Przykładem może być Klub 100 przy koszykarskim klubie Anwil Włocławek (Anwil Włocławek – Sponsorzy, zob. [kkwloclawek.pl](http://kkwloclawek.pl)).

Po 1997 roku sponsorzy zaczęli odchodzić z klubu biznesu oraz rezygnować ze wspierania finansowego Spójni. W 2000 roku klub Sydney 2000 już nie istniał. Zgodnie z cytowaną wcześniej wypowiedzią wyjazd na igrzyska olimpijskie w Sydney rzeczywiście się odbył, ale zorganizowali go samodzielnie i sfinansowali z własnych środków dawni sponsorzy.

Stworzenie odpowiednich warunków finansowo-organizacyjnych wpłynęło na wyniki działalności sportowej. Z sezonu na sezon drużyna szczypiornistów Spójni pięła się po szczeblach rozgrywek, a w 1995 roku awansowała do I ligi:

„Bardzo długo trójmiejscy kibice szczypiorniaka czekali na powrót męskiej »7« Spójni do ekstraklasy. W sumie aż czternaście lat. Jednak to co dla niektórych było niemożliwe stało się faktem. W zakończonych 3 maja br. rozgrywkach II ligi gdańszczanie zajęli pierwsze miejsce i tym samym w kolejnym sezonie zagrają obok Wybrzeża w krajowej elicie” (Dziennik Bałtycki: 1995-05-16).

Odniesiony sukces sportowy łączył się wprost ze zmianami w zarządzaniu organizacją. Dostosowanie się do nowych realiów, powołanie klubu biznesu oraz stworzenie jednosekcyjnej struktury w klubie – to główne elementy, które umożliwiły osiągnięcie sukcesu sportowego. Mimo wszystko trzeba wziąć pod uwagę, że wraz z tym sukcesem i awansem do najwyższej klasy rozgrywkowej, zawęził się równocześnie krąg podmiotów, które mogły wspierać Spójnię. Wynikało to z faktu, że w okresie transformacji w Gdańsku działał także – bardzo utytułowana – sekcja piłki ręcznej mężczyzn w klubie GKS Wybrzeże Gdańsk (zob. rozdział VII niniejszej rozprawy), będąca zarazem „odwiecznym rywalem Spójni”, a w okresie przemian ustrojowych – głównym konkurentem w pozyskiwaniu środków na prowadzenie pierwszoligowej drużyny piłki ręcznej:

„I ponieważ ma taką szajbę na punkcie sportu jak ja, to wymyślił sobie, że ten GKS [Wybrzeże Gdańsk – przyp. DM] – i ten sam problem miał, pozyskiwania pieniędzy” (wywiad\_W7).

Mój rozmówca wspomina tutaj Henryka Majewskiego, który działał w dawnym gwardyjskim klubie Wybrzeże i w pewnym okresie był jego prezydentem. On także, wraz z innymi działaczami, opierał strategię funkcjonowania klubu na pozyskiwaniu środków finansowych od sponsorów (zob. rozdział VII). Obecność obu drużyn szczypiornistów w najwyższej klasie rozgrywkowej powodowała, że grupa firm, które mogły wspierać oba kluby sportowe, była dość ograniczona. Sytuacja ta wskazuje na istnienie w polu sportu problemu związanego z pozyskiwaniem zasobów materialnych, w tym środków finansowych, z zewnętrznego środowiska organizacji. Dochodzi tu bowiem do międzyorganizacyjnej walki o zasoby; w szerszej perspektywie walka ta wiąże się ze wskazanym w koncepcji deinstytucjonalizacji zwiększeniem liczby organizacji konkurujących ze sobą o zasoby, co może prowadzić do rozpadu części z nich (Oliver 1992).

Nowy sposób zarządzania, zbudowany na poszukiwaniu wsparcia u zewnętrznych sponsorów, oznaczał zmianę podejścia do samej organizacji, jak i do zgromadzonych wokół niej ludzi:

„Opieraliśmy się na ludziach, którzy coś chcieli zrobić, bo my byliśmy w euforii, że Polska jest wolna i możemy zakładać firmy i robić pieniądze [...]. My byliśmy takimi ludźmi, którzy są: o, robimy, tu, wolna Polska, zrzucaamy się, działamy, zarobiliśmy trochę, to robimy – nasza Spółnia – tak to działało” (wywiad\_W7).

Z drugiej strony nowa polityka zarządzających, związana z pozyskiwaniem sponsorów oraz ze zmianą funkcji obiektu sportowego, nie zawsze odpowiadała osobom zatrudnionym wówczas w Spójni. Działalność zarządu skutkowałą kolejnymi odejściami pracowników klubu:

„O urlop do końca tego roku poprosił dotychczasowy menedżer Witold [błąd w druku, Andrzej – przyp. DM] Lisiewicz. Z funkcji kierownika zespołu zrezygnował także Zdzisław Fąfara” (Dziennik Bałtycki: 1995-07-8/9, *pisownia oryginalna* – DM).

Nowe władze Spójni uzurpowały sobie prawo do zasobów materialnych i społecznych organizacji. Zarządzając klubem, władze nie tolerowały odmiennego zdania, nie prowadzono koleżeńskich dyskusji, a jeśli ktoś wyrażał opinie przeciwne, musiał opuścić klub. Bywało, że prezes zakazywał zawodnikom i trenerowi wypowiadać się w prasie (Dziennik Bałtycki 1998-07-15). Wprowadzane w organizacji strategie trzeba było przyjmować jako jedyne możliwe i akceptować na poziomie nowego porozumienia. Dotyczyło to również procesu zmian w funkcjonowaniu obiektu sportowego, czyli Hali Spójni. Aby nakreślić pełen obraz zmian instytucjonalnych w gdańskiej Spójni, opisuję poniżej procesy i działania prowadzące do przekształcenia funkcji obiektu sportowego w okresie transformacji.

## 9. Hala Spójni

Jeszcze w okresie Polski Ludowej Spółnia otrzymała od miasta Gdańska dodatkowy grunt położony obok hali sportowej. Nieruchomość tę przeznaczono na budowę nowego obiektu oraz boiska sportowego:

„Jak za czasów Młynarczyka [prezydent Gdańska 1977–1981 – przyp. DM] dostaliśmy teren pod budowę hali – przeżyłem dwie makiety – hala nie powstała” (wywiad\_W9).



Otrzymanego gruntu nie zabudowano, a istniejące wówczas plany rozbudowy infrastruktury sportowej zostały porzucone w okresie transformacji ustrojowej. Klub sportowy, popadając na samym początku przemian polityczno-gospodarczych w głęboki kryzys finansowo-organizacyjny, szukał raczej możliwości pozyskiwania środków na podstawową działalność sportową, a nie na rozbudowę istniejących obiektów czy budowę kolejnych. Hala sportowa miała się stać pierwszym źródłem nowych środków zewnętrznych, potrzebnych do dalszego funkcjonowania klubu.

Jednym z pierwszych (niezwiązanych ze sportem) sposobów na wykorzystanie obiektu było zorganizowanie kiermaszu kwiatowego „Kosz w Kwiatkach”. W ramach giełdy można też było spotkać się w klubowej kawiarni z koszykarkami Spójni. Wydarzenie to miało także na celu przyciągnięcie do klubu sponsorów. Następny kiermasz w Hali Spójni dotyczył artykułów gospodarstwa domowego i nazywał się „Nasz Dom”. Środki z obu wydarzeń miały wesprzeć bezpośrednio sekcję koszykówki żeńskiej (Dziennik Bałtycki: 1991-07-22, 1991-08-01). Te incydentalne wydarzenia nie przerodziły się jednak w inicjatywę cykliczną.

Władze Spójni rozpoczęły też wdrażanie strategii długoterminowego wynajmu powierzchni w obiekcie sportowym. W pierwszym etapie szukano prostych rozwiązań, dlatego wybrano tę przestrzeń w hali, którą można było szybko i bez dodatkowych inwestycji wynająć przedsiębiorcom. Później zarząd Spójni podjął decyzję o wynajmowaniu przestrzeni przedsiębiorcom związanym z branżą sportową. Jak już wspominałem, na samym początku planowano udostępnienie miejsca na: gabinety odnowy biologicznej, gabinety lekarskie czy sklep sportowy. Udało się to osiągnąć tylko częściowo. Powierzchnię biurową po dawnej administracji klubu przekształcono w gabinety lekarskie i salon masażu.

Po tym, jak Spójnia stała się jednosekcyjną organizacją sportową, możliwe było wynajęcie kolejnych przestrzeni w hali:

„Kawałek tej hali był taki, że on był przeznaczony na zapaśników. My to odgradziliśmy i jak chłopaki odeszli do Żukowa, to my to wynajęliśmy i te pieniądze przeznaczaliśmy na działalność sportową. [...] odgradziliśmy tę szatnię i tam wynajęliśmy takiej firmie, jakiś czołowy PiS-owiec<sup>6</sup> ją prowadził, Pharmag. To była hurtownia leków i oni jakieś pieniądze płacili, i to też nam wchodziło. Ale musieliśmy zacząć od remontu, wymalowaliśmy salę – to wszystko były prywatne pieniądze” (wywiad\_W7).

---

<sup>6</sup> Chodzi o Jerzego Milewskiego, wówczas prezesa hurtowni leków Pharmag. W tamtym czasie Milewski nie należał oczywiście do Prawa i Sprawiedliwości, ponieważ partia ta jeszcze nie istniała. Dopiero po latach został radnym miasta Gdańska z ramienia PiS-u.

Główną halę wykorzystywano do działalności sportowej do 1995 roku. Kiedy drużyna szczypiornistów awansowała do I ligi (najwyższej ówczesnie klasy rozgrywkowej), zarząd musiał zmierzyć się z wymogami Związku Piłki Ręcznej w Polsce dotyczącymi obiektów sportowych, na których można było rozgrywać mecze ligowe. W tamtych czasach nie istniały jeszcze co prawda rygorystyczne wymagania co do parametrów hali, ale zarząd klubu skorzystał z możliwości wyprowadzenia zespołu Spójni poza obiekt przy ulicy Słowackiego. Jeden z działaczy klubu uzasadniał to następująco:

„Potem ta nasza sala – powiedzmy awansowaliśmy do ekstraklasy w 1995 roku i okazało się, że ta nasza sala na Słowackiego nie spełnia wymogów. Nigdy nie spełniała, bo w ekstraklasie nie graliśmy – gdzieś tam na AWF graliśmy, na AOS [Akademicki Ośrodek Sportu – obiekty Politechniki Gdańskiej – przyp. DM] – pamiętam, że puchar Europy graliśmy na AOS, bo nasza sala nie pasowała. I wtedy graliśmy na Kołobrzeskiej [miejski obiekt sportowy – przyp. DM] – takie były czasy, że ponieważ graliśmy w ekstraklasie, Urząd Miejski zwolnił nas z opłat, płaciliśmy złotówkę za halę, ale tylko za mecze – za treningi musieliśmy płacić. To była jedyna pomoc, jaką dostaliśmy od władz miejskich, państwowych – tak to wyglądało” (wywiad\_W7).

Dysponując własną halą, władze klubu zdecydowały o wyprowadzeniu działalności sportowej szczypiornistów poza swój obiekt. Nie zaproponowały jednocześnie żadnej strategii przebudowy czy rozbudowy hali. Innymi słowy, władze klubu nie miały w planach dostosowania obiektu do wymogów określonych przez związek sportowy. Spójnia przeniosła drużynę do hali sportowej przy ulicy Kołobrzeskiej. Obiekt ten znajduje się w zupełnie innej dzielnicy Gdańska i był (nadal jest) zarządzany i administrowany przez jednostkę budżetową miasta. W rezultacie klub sportowy Spójnia przestał łączyć się lokalnie z dzielnicą Wrzeszcz, wskutek czego utracił część kibiców, którzy byli mieszkańcami tej dzielnicy. Władze klubu nie przywiązywały jednak do tego wagi. Warto w tym miejscu zauważyć, że kibice Spójni odróżniali się od kibiców piłkarskich, którzy tworzą zwarty ruch kibicowski (Burski 2020, Kossakowski 2017, Grodecki 2019) oraz podejmują różne akcje społeczne w obronie swoich drużyn. Przykładem może być głódówka kibiców SKS Bałtyk Gdynia w 1994 roku:

„Wczoraj wieczorem na stadionie Bałtyku Gdynia, a dokładnie w holu hotelu »Olimp« protestacyjną głódówkę rozpoczęło ośmiu kibiców II-ligowej drużyny piłkarskiej tego klubu. Powodem ich desperacji jest zapowiadana od pewnego czasu możliwość rozwiązania drużyny i wycofania jej z ligi” (Dziennik Bałtycki 1994-09-13, *pisownia oryginalna* – DM).

W przypadku Spójni kibice w żaden sposób nie zaprotestowali. Nie byli znaczącym aktorem w życiu klubu sportowego w okresie transformacji ustrojowej.

W toku mojego badania nie znalazłem dowodów na ich aktywność podczas zmian instytucjonalnych w gdańskiej Spójni.

Wyprowadzenie rywalizacji sportowej z hali przy ulicy Słowackiego rozpoczęło proces przekształcania terenów i obiektu pod kątem ich funkcjonalności. Równało się to z procesem uwłaszczenia się na majątku Spójni osób zasiadających we władzach klubu. Proces uwłaszczeniowy był możliwy z dwóch powodów: 1) organizacja sportowa posiadała prawo własności do nieruchomości gruntowych i budynków; 2) była to ukryta strategia działaczy Spójni dotycząca jej majątku już w momencie objęcia władzy w 1993 roku.

Jak wspomina jeden z działaczy Spójni:

„Hala była zawsze klubowa i był w Sopocie stadion, też był nasz, ten poprzedni prezes chyba to podpisał. W każdym razie my to przekazaliśmy SKLA, a hala była nasza” (wywiad\_W7).

Zasób materialny klubu był uznawany za majątek, którym można obracać:

„Co powstało? Bloki, deweloperka, z tyłu hali. A to pod boisko było” (wywiad\_W9).

Brak rozgrywek drużyny przyczynił się do zrealizowania pomysłu przekształcenia hali sportowej w klub fitness:

„[...] powstał taki pomysł – ponieważ i tak tam nie mogliśmy grać, żeby tam otworzyć fitness i zbudować to, co jest dookoła, czyli hotel, fitness, restauracja i z tego finansować naszą działalność” (wywiad\_W7).

Po pierwsze twierdzenie, że szczypiorniści nie mogli grać w Hali Spójni, wydaje się dość dyskusyjne. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku nie unormowano jeszcze przepisów, które nie dopuszczałyby czasowo hali do rozgrywek ligowych. Świadczą o tym choćby słowa działaczy Spójni:

„I co roku we wrześniu dopuszczali [do rozgrywek – przyp. DM]. W kwietniu, maju nas straszili, że nas nie dopuszczą, metr po metrze żeśmy przesuwali ławki. Głównie chodziło o piłkę ręczną, bo koszykówka od zawsze pełen wymiar miała. Siatkówka nie miała, bo były te legary – ale nigdy nie piłka ręczna, zapasy też – i tyle drużyn się pomieściło [...]” (wywiad\_W9).

„Jeśli popatrzymy na Spójnię – hala Spójni została. Już pomijam, czy ta hala spełniała warunki czy nie, ale dla dzieci, młodzieży na pewno” (wywiad\_W2).

Po drugie hala sportowa miała potencjał do rozbudowy, która umożliwiłaby dalsze prowadzenie działalności sportowej oraz grę drużyny piłkarzy ręcznych w rozgrywkach ligowych. Mimo to nie rozważano takiej strategii, ponieważ zarządzający klubem realizowali plan stworzenia w obiekcie klubu fitness, hotelu

oraz centrum rekreacji. Strategię uwłaszczeniową wdrożono w życie organizacyjne klubu. Proces transformacji hali sportowej w centrum rekreacji z klubem fitness, siłownią i miejscem do gry w koszykówkę zainaugurowano w 1995 roku:

„Wczoraj nastąpiło uroczyste otwarcie centrum rekreacyjnego Spójni Gdańsk. Ten największy chyba obecnie na Wybrzeżu nowoczesny ośrodek, w którym mogą się usprawniać wszyscy chętni mając do dyspozycji różnorakie urządzenia i sprzęt, tudzież boisko do koszykówki, powstał w miejscu nie zweryfikowanej do ligowych rozgrywek piłki ręcznej hali Spójni przy ul. Słowackiego” (Dziennik Bałtycki: 1995-01-18).

Proces przekształcania obiektu był rozłożony w czasie. Całkowite odejście od funkcji związanych ze sportem wyczynowym na rzecz rekreacji i turystyki dokonało się w końcowym okresie transformacji. Do wspomnianego w cytacie centrum rekreacyjnego dobudowano hotel wraz z restauracją. Równocześnie władze klubu wyprzedawały grunty wokół hali. Przeniesienie własności na inne podmioty było właśnie typowym uwłaszczaniem się na majątku klubu sportowego. Na pozyskanych w ten sposób gruntach deweloper zbudował kamienice z lokalami mieszkalnymi. W trakcie badania nie dotarłem do żadnych dokumentów, które świadczyłyby, że wszystkie wskazane powyżej działania finansowały wprost działalność sportową gdańskiej Spójni. Zważywszy jednak, że drużyna nie osiągnęła w żadnych sukcesów sportowych (poza awansem do najwyższej klasy rozgrywkowej) – choćby w porównaniu z lokalnym rywalem, GKS Wybrzeże Gdańsk – można domniemywać, że biznes prowadzony w miejscu dawnej Hali Spójni nie wspierał lub nie generował na tyle znaczących przychodów, aby finansować szczypiornistów dawnego klubu spółdzielczego. Do takiej konkluzji skłania również wypowiedź jednego z ówczesnych działaczy gdańskiej Spójni:

„Spójnia sp. z o.o. Ale to jest długa historia, bo nam tam zabrakło pieniędzy. Zrobiliśmy hotel, częściowo te pokoje posprzedawaliśmy, ale to wszystko funkcjonuje dalej. Jestem głównym współwłaścicielem, ale działam, oczywiście” (wywiad\_W7).

Zasoby materialne w postaci hali i nieruchomości gruntowych zostały uwłaszczone na rzecz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, której głównymi udziałowcami były lub są osoby zasiadające w latach 1993–2001 we władzach Spójni. Spółka ta funkcjonuje również dziś – prowadzi klub fitness, hotel wraz z restauracją. Dochody z działalności przekazywane są między innymi właścicielom spółki zgodnie z przepisami kodeksu spółek handlowych.

## 10. Deinstytucjonalizacja klubu

Proces deinstytucjonalizacji klubu sportowego Spójnia rozpoczął się po krótkim okresie stabilizacji organizacyjnej, która umożliwiła awans szczypiornistów do I ligi. W tym czasie budżet na działalność sportową konstruowano z funduszy pozyskanych od sponsorów zgromadzonych wokół klubu. Strategie przyjęte przez aktorów społecznych odpowiedzialnych za zarządzanie klubem nie dotyczyły jednak głównie działalności sportowej, lecz skierowane były również na procesy uwłaszczeniowe majątku Spójni. Te funkcje ukryte okazały się mieć kluczowe znaczenie w procesie rozpadu klubu. Ponadto po 1997 roku sponsorzy rezygnowali ze wspierania Spójni, co doprowadziło ją do nowych kłopotów finansowych. Aby zrozumieć proces upadku klubu, należy przyjrzeć się wszystkim czynnikom będącym jego przyczyną.

Pierwszym krokiem do rozpadu klubu było pozbycie się sekcji sportowych. Spójnia stała się jednosekcyjną organizacją sportową. Dążenie do ograniczenia liczby sekcji, ich likwidacja przenosiny do innych klubów były jedną z odpowiedzi na transformacyjne przemiany pola sportu – w szczególności takie jak wprowadzenie zasad wolnego rynku oraz konkurencji w walce o zasoby. W tym przypadku jednosekcyjny charakter działalności miał być zaletą – taką strukturą organizacyjną bowiem można było łatwiej zarządzać, umożliwiała ona też szybsze podejmowanie decyzji oraz specjalizację w danej dyscyplinie sportowej. Jednosekcyjność sprawiła jednakże, że w Gdańsku aż dwie sekcje piłki ręcznej mężczyzn walczyły o zasoby materialne pozyskiwane z relacji sponsorskich. Według koncepcji deinstytucjonalizacji zwiększenie liczby podmiotów w walce o zasoby prowadzi wprost do likwidacji części z nich (Oliver 1992). Zaprzestanie funkcjonowania klubów sportowych jako pokłosie walki o zasoby można uznać za jeden z głównych czynników zmniejszenia się liczby organizacji sportowych w Polsce po 1989 roku. Walkę o te zasoby pogłębiał dodatkowo brak parasola ochronnego ze strony państwa. W przypadku Spójni trzeba pamiętać, że w jednym lokalnym środowisku konkurowała ona o te zasoby z bardziej utytułowanym klubem sportowym – GKS Wybrzeże Gdańsk. Konieczność walki ograniczała obu podmiotom możliwość pozyskiwania sponsorów.

Następnym kluczowym przyczynkiem do erozji organizacji było opuszczenie przez szczypiornistów obiektu przy ulicy Słowackiego. Przeniesienie gry i treningów do hali miejskiej przy ulicy Kołobrzeskiej wiązało się z dodatkowymi kosztami. Klub korzystał co prawda ze zniżek, jakie oferował Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji

(obecnie Gdański Ośrodek Sportu), jednak taki układ nie był korzystny finansowo. W tym miejscu muszę odnotować, że w okresie transformacji pomoc miasta Gdańska dla klubów sportowych była raczej skromna. Od 1992 roku MOSiR wynajmował klubom sportowym swoje obiekty po cenach niższych niż rynkowe, a na samym początku nawet za darmo w godzinach popołudniowych:

„Natomiast dyrektor MOSiR zaproponował klubom możliwość bezpłatnego korzystania w godzinach popołudniowych (gdyż obiekt nie jest »obłożony«) z zajęć w miejskiej hali sportowej przy ul. Kołobrzeskiej” (Dziennik Bałtycki: 1992-01-02).

Użytkowanie obiektów miejskich miało jednak swoje wady. Pierwsza z nich wiązała się ze wspomnianymi już kwestiami finansowymi. Drugą było współdzielenie obiektów z innymi organizacjami sportowymi. Trzecią – odcięcie się od lokalnego zaplecza klubu, łącznie z brakiem dbałości o dotychczasowych kibiców. Wszystko to wpływało na jakość gry drużyny szczypiornistów, a w konsekwencji na brak sukcesów sportowych. Z kolei mierne osiągnięcia sportowe nie przyciągały do klubu sponsorów, których wsparcie finansowe umożliwiłoby klubowi rozwój. W rezultacie więc wyniki sportowe Spójni nie sprzyjały jej w próbach pozyskiwania nowych zasobów materialnych.

Kolejną przyczyną upadku dawnego klubu spółdzielczego był – zewnętrzny wobec organizacji – kryzys gospodarczy, który dotknął ówczesnych sponsorów Spójni. Wpłynęło to drastycznie na jej budżet:

„W 1997 roku był taki kryzys i nagle się zaczęło wszystko chrzanić w biznesie. Czterdzieści pięć firm mieliśmy i nagle ludzie zaczęli ciąć koszty, zaczęli do mnie dzwonić i mówić, że nie dadzą rady tych 800 zł płacić. I tak się zmniejszało, ja dorzucałem i dorzucałem, ale nie jestem bogatym człowiekiem, takim, który sam mógłby utrzymać ekstraklasę” (wywiad\_W7).

W cytowanej wypowiedzi działacza nie pojawia się informacja, czy w tamtym trudnym okresie korzystano z przychodów wygenerowanych ze sprzedaży gruntów przy Hali Spójni albo z nowej działalności prowadzonej w tym obiekcie. Można zatem domniemywać – jak pisałem wcześniej – że uwłaszczenie się na majątku klubu w żaden sposób nie łączyło się z jego działalnością sportową. Nawet jeśli w założeniach miało ono generować przychody, które można by wykorzystać do finansowania działalności sportowej, to nic nie wskazuje na to, aby tak się rzeczywiście stało. Konsekwencją trudnej sytuacji finansowej klubu było odejście z drużyny piłki ręcznej najbardziej wartościowych zawodników. Znaleźli oni angaż w innych klubach, gdzie z powodzeniem kontynuowali swoje kariery.

Inną z przyczyn upadku klubu, o której mówili sami działacze Spójni, był brak zaangażowania ze strony państwa – czy to na poziomie ogólnokrajowym, czy choćby lokalnym:

„Nikt nie miał pomysłu, jak to finansować w Gdańsku, i do dzisiaj nie ma. Do dzisiaj miasto – generalnie sport ma beznadziejny model finansowania, ale mówię panu, bo od tego się zaczęło” (wywiad\_W7).

„W ogóle miasta nie dawały na sport – uznawały, że kluby to są wojewody [...]. I sport zawsze był traktowany w Gdańsku po macoszemu” (wywiad\_W5).

W tych wypowiedziach wybrzmiewa także to, że w nowej rzeczywistości gospodarczo-społecznej państwo polskie pozostawiło kluby sportowe samym sobie. Nie przygotowano dla nich żadnego parasola ochronnego. Zwrócenie się o pomoc do państwa jako pewnego płatnika nastąpiło w momencie załamania się strategii bazującej na pozyskiwaniu funduszy od prywatnych przedsiębiorców. Zarządzający klubem chcieli wdrażać stare praktyki otrzymywania pieniędzy z budżetu państwa. Okazało się to jednak trudne w realizacji, ponieważ miasto Gdańsk nie dysponowało żadnym planem czy też polityką publiczną dotyczącą kultury fizycznej i sportu. Szczególnie, że w tamtym okresie uwarunkowania prawne tworzącego się właśnie podziału administracyjnego, wraz z podziałem zadań publicznych, budziły wciąż wątpliwości. Klub sportowy nie mógł więc liczyć na większe zaangażowanie miasta poza tym, że wynajmował halę po preferencyjnej cenie. W istocie polityka jednostki samorządu terytorialnego współbrzmiała z polityką władz centralnych polegającą na wycofaniu się z pola sportu. Dopiero pod sam koniec okresu transformacji jednostki samorządowe otrzymały zadania zleczone w zakresie kultury fizycznej i sportu. Mimo to finansowanie z tego tytułu nie przekładało się wprost na sport wyczynowy w najwyższych klasach rozgrywkowych.

Trudna sytuacja finansowa klubu spowodowana zniknięciem sponsorów oraz brakiem wsparcia ze strony budżetu państwa przekładała się na coraz słabsze wyniki drużyny, z której zaczęli odchodzić najlepsi gracze. Z kolei brak argumentu sportowego w postaci dobrych wyników nie pozwalał pozyskiwać nowych źródeł finansowania, szczególnie że w tym samym czasie lokalny rywal – GKS Wybrzeże – sięgał po medale mistrzostw Polski. Zasób przedsiębiorstw, które mogłyby wspierać szczypiornistów Spójni i Wybrzeża, pozostawał ograniczony. Oznaczało to, że obie organizacje sportowe poszukiwały sponsorów w tym samym wąskim, lokalnym środowisku biznesowym. Brak rozwoju w zakresie kapitału społecznego, pozyskiwania sponsorów oraz wypracowywania innych rozwiązań naprawczych

przez działaczy Spójni, a przede wszystkim skoncentrowanie ich działań na procesach uwłaszczeniowych należy odczytywać jako przyczynę deinstytucjonalizacji organizacji sportowej.

Proces deinstytucjonalizacji klubu zakończył się wiosną 2001 roku. Mimo że drużyna szczypiornistów utrzymała się w I lidze, na wniosek zarządu klubu Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Spójni podjęło decyzję o nieprzystępowaniu do rozgrywek w kolejnym sezonie, co prowadziło wprost do likwidacji klubu. Według świadka tamtych wydarzeń sytuacja w 2001 roku wyglądała następująco:

„Więc w 2001 roku musieliśmy to rozwiązać – ale nie mamy do nikogo pretensji, taki mieliśmy model. [...] Utrzymaliśmy się w ekstraklasie i ja wiedziałem, że jesteśmy na minusie. Nie mogliśmy dalej tego minusa pogłębiać, nie mieliśmy żadnej możliwości finansowania, bo spółki skarbu państwa to był nie ten czas w ogóle, miasto jednoznacznie powiedziało, że na sport nie ma ani złotówki. Ja wyciągnąłem pieniądze z kieszeni, rozliczyliśmy się z zawodnikami, i tak to było. To było przykre, bo tam była grupa chłopaków – ja to do dzisiaj pamiętam, taka zadra zawsze zostanie, że najlepszy zespół mieliśmy w tym momencie, jak musieliśmy ogłosić plajtę” (wywiad\_W7).

Warto zwrócić uwagę, że działacz Spójni miał świadomość, iż nie da się prowadzić działalności sportowej w organizacji, której bilans aktywów i pasywów jest ujemny. We współczesnym sporcie niektóre kluby działają na kredyt i startują w rozgrywkach, odkładając w czasie spłatę istniejących długów. W tym kontekście trzeba także pamiętać o opisywanej strategii uwłaszczeniowej. Właściciele klubu mogli realizować zadania i plany związane z przejętym majątkiem klubu: jego dalszą rozbudowę i zarządzanie klubem fitness, siłownią, hotelem i restauracją.

Inną narrację znajdziemy w lokalnej prasie. W „Dzienniku Bałtyckim” całą sytuację przedstawiano następująco:

„Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie KS Spójnia podjęło decyzję o wycofaniu zespołu piłki ręcznej mężczyzn z rozgrywek ekstraklasy. Przyczyną rezygnacji były trudności finansowe klubu” (Dziennik Bałtycki: 2001-07-29).

W cytowanym fragmencie dziennikarz wskazał zaledwie jedną przyczynę decyzji o wycofaniu drużyny z rozgrywek I ligi. Przywołano również słowa prezesa klubu Lecha Ramczykowskiego:

„Dziś stać nas tylko na grę w II lidze” (tamże: 2001-08-01).

W dalszych artykułach o losach Spójni odnotowano, że szczypiorniści nie zagrają już w żadnych rozgrywkach:



„Piłkarze ręczni gdańskiej Spójni nie przystąpią do żadnych rozgrywek ligowych. To ostateczna decyzja, którą podjął zarząd klubu na poniedziałkowym spotkaniu. Klub ma nadal istnieć i prowadzić szkolenie w grupach młodzieżowych” (Dziennik Bałtycki: 2001-08-08).

Zwracam uwagę na to, że w artykule pojawia się informacja o dalszym funkcjonowaniu klubu sportowego. W toku mojego badania poddałem tę informację weryfikacji. Nie było żadnych grup młodzieżowych, a Spójnia ostatecznie przestała prowadzić jakąkolwiek działalność w sporcie wyczynowym. Z kolei w prasie lokalnej nie ukazały się później żadne informacje, że plan kontynuowania pracy z młodzieżą nie został zrealizowany.

Jako przyczyny odstąpienia do praktyk związanych ze szkoleniem młodzieży trzeba wskazać: 1) brak funduszy w klubie; 2) brak obiektu, gdyż po uwłaszczeniu się na gruntach i hali sportowej Spójni szkolenie młodzieży w wynajętym obiekcie było zbyt kosztowne; 3) likwidacja drużyny seniorskiej, wskutek czego młodzi adepci nie mieli możliwości gry na poziomie seniorskim w rodzimym klubie. Cała ta sytuacja spowodowała odejście trenerów z klubu, gdyż nie mieli oni kogo szkolić. Młodzież, nie widząc szans na grę w drużynie seniorskiej, szukała innych klubów lub w ogóle rezygnowała z uprawiania sportu. Efektem był wspomniany już odpływ zawodników i zawodniczek z pola sportu (Krawczyk 1997).

Analizując proces deinstytucjonalizacji Spójni, łatwo dostrzec, że w ostatnim okresie istnienia klubu malało zaangażowanie osób tworzących organizację. Hołdowano zupełnie innym wartościom i celom, przede wszystkim biznesowemu wykorzystaniu majątku klubu i uwłaszczeniu się na nim. Jeden z dziennikarzy sportowych, który przez lata odpowiadał za kontakty ze Spójnią, zauważył:

„[...] mam taką swoją teorię jakby na to wszystko, bo od kilku lat w tej Spójni chodziło tam naprawdę o to, żeby – tam, co w tej chwili powstało. Jest osiedle. [...] Myślę, że Ramczykowski nie chciał już tego też prowadzić. [...] I on to, wiesz, jakby pod płaszczykiem dalszego prowadzenia działalności, tej *stricte* sportowej, wtedy już tylko piłka ręczna została, to oni robili jakieś tam swoje interesy, na terenach klubu [...] było biuro i różne kombinacje były, tak? Fitness otworzyli, potem osiedle, tak? Ten hotel. [...] Tam jeszcze Rachoń był też i jego żona, piłkarka ręczna była też, tak? Co oni tam w trójkę sobie, wiesz, to jakoś tam poukładali ten plan” (wywiad\_D2).

Idąc tym tropem, za główną (choć – jak pokazuję powyżej – nie jedyną) przyczynę upadku Klubu Sportowego Spójnia Gdańsk można uznać uwłaszczenie się na majątku organizacji. Wynikałoby z tego, że strategia obrona przez aktorów społecznych na samym początku ich wejścia do struktur zarządczych nakierowana była na uwłaszczenie i prywatyzację majątku spółdzielczego klubu sportowego. Uwłaszczenie się na majątku w postaci nieruchomości gruntowych oraz Hali Spójni wypchnęło sport z przestrzeni, w której funkcjonował przez ponad pięćdziesiąt lat.

Sport wraz z drużyną piłkarzy ręcznych stał się dodatkiem do biznesowych planów działaczy sportowych. Wyniki moich badań skłaniają mnie do częściowej zgody z tezą postawioną przez dziennikarza. To fakt, że do deinstytucjonalizacji Spójni przyczynił się proces uwłaszczeniowy, ale były też inne powody. Mam na myśli kryzys, który dotknął sponsorów klubu i zmusił ich do wycofania się z finansowego wsparcia dla jego działalności, a także brak silnego umocowania działaczy sportowych Spójni w lokalnym środowisku politycznym. Innymi słowami, działacze ci nie posiadali takiego kapitału społecznego, poza biznesowym, który umożliwiłaby poszerzenie kontaktów o świat polityki lokalnej czy ogólnokrajowej. Wszystko to nałożyło się na proces rozpadu klubu.

Procesy uwłaszczeniowe wpłynęły też na losy innych gdańskich klubów. W przypadku Spójni związani z nią ludzie sami wskazują, że plan uwłaszczenia się na majątku organizacji sportowej stał się główną przyczyną jej upadku:

„Tak, proszę zobaczyć, co tam teraz jest. Ale to nie tylko tu – to był taki okres, taki sam plan był w Starcie Gdańsk, proszę zobaczyć, co tam teraz jest. Dalej – taki sam plan był w Gedanii. Jeśli pan mówi o zmianach strukturalnych – to nie były zmiany sportowe, tylko zmiany związane z ziemią, własnością itd. Ja o tym w ogóle nie myślałem, ja byłem w sporcie – weszła grupa ludzi, która do dzisiaj funkcjonuje, w sensie takim, że można powiedzieć, że mieli plany na najlepsze miejsca, nie tylko deweloperskie, ale [...] uwłaszczeniowe – mieli zabezpieczenie, mieli bezpieczeństwo, mieli dotarcie do miasta, do urzędników itd. [...] Spójnie padły itd.? Bo nastąpiła transformacja uwłaszczeniowa, czyli normalnie rynek handlu ziemią – tak w skrócie mówię – doprowadził do sytuacji takiej, że kluby były niepotrzebne. Były niepotrzebne. Poza tym, wie pan, tutaj było paru pasjonatów, a reszta to było takie towarzystwo, można powiedzieć, spotkań koleżeńskich” (wywiad\_W8).

„Rozwiązała się Spójnia Gdańsk... ta transformacja miała takie swoje ekonomiczno-gangsterskie podłoże, bo większość obiektów, tych klubowych, zniknęła z mapy sportowej, a powstały tam jakieś deweloperskie czy innego rodzaju inwestycje. To było najbardziej przykre, że Spójnia Gdańsk padła” (wywiad\_D5).

Kluczowe znaczenie w całym procesie deinstytucjonalizacji miała więc grupa ludzi, która wykorzystwała organizację sportową do przeprowadzenia procesu uwłaszczeniowego. Uwłaszczenie się na majątku klubu poprzez wyprowadzenie jego zasobów do zupełnie innego podmiotu – w tym przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością o tożsamej nazwie: Spójnia – to typowy przykład takiego działania w okresie przemian. Inaczej mówiąc, proces, który dokonał się w Spójni, można uznać za egzemplaryczny dla rozpadu klubów sportowych poprzez ich uwłaszczenie w okresie transformacji ustrojowej po 1989 roku w Polsce.

Na przykładzie Spójni widać, że tam, gdzie celem funkcjonowania klubu było zarządzanie jego majątkiem oraz uwłaszczenie się na nim, praktyki organizacyjne związane z krzewieniem kultury fizycznej oraz prowadzenie działalności sportowej ulegały rozpadowi. Należy więc stwierdzić, że brak praktyk organizacyjnych jest tożsamy z brakiem istnienia organizacji (Oliver 1992). Bez aktorów społecznych, którzy wykonują praktykę organizacyjną ukierunkowaną na działalność sportową, organizacja sportowa przestaje istnieć.

Innymi słowy, prowadzona ówczasie działalność sportowa była swoistą funkcją jawną. Praktyki tam stosowane miały charakter jawny, okazywano je publiczności, określano jako znaczące. Równocześnie istniały też jednak funkcje ukryte strategii aktorów społecznych zarządzających klubem – chodzi o praktyki związane z procesem uwłaszczeniowym. Przejmowanie majątku Spójni, zmiana funkcjonalności obiektu dokonywały się równolegle z działalnością sportową, i nie były eksponowane. Nawet kiedy ujawniano przekształcenie obiektu sportowego, to podkreślano jego sportowy wymiar – tak było w przypadku rekreacji czy klubu fitness. Ułatwiało to proces uwłaszczeniowy i w dużym stopniu pozwalało na – potocznie rzecz ujmując – miękkie lądowanie władz klubu po rozwiązaniu organizacji sportowej.

Warto zaznaczyć, że w przypadku Spójni nie można wykazać instytucjonalnej ciągłości pomiędzy klubem sportowym a powstałą wówczas i istniejącą do dzisiaj spółką (która zarządza klubem fitness, hotelem i restauracją, działającymi w dawnej hali sportowej). Spółkę zarejestrowano po 2001 roku, a stowarzyszenie sportowe Spójnia zostało wykreślone z rejestrów prawnych i przestało istnieć.

## **11. Los pozostałych sekcji sportowych po odłączeniu się od Spójni**

Jak wspominałem we wcześniejszych paragrafach tego rozdziału, Spójnia była pierwotnie klubem wielosekcyjnym. Po 1989 roku organizacja ta przeszła wiele zmian strukturalnych, polegających między innymi na likwidacji sekcji sportowych lub ich transferze do innych organizacji sportowych. Likwidacją objęto sekcje żeńskiej i męskiej siatkówki; polegało to na wyłączeniu sekcji ze struktur spółdzielczego klubu i dalszym ich prowadzeniu w osobnych podmiotach, w innych uwarunkowaniach organizacyjnych i pod inną nazwą. Było tak też w przypadku lekkiej atletyki, koszykówki kobiet czy zapasów. W przypadku sekcji koszykówki mężczyzn po kilku latach próbowano jeszcze reaktywować sekcję w samej Spójni.

Jednakże w związku z brakiem akceptacji ze strony ówczesnych władz klubu, osoby związane z sekcją męskiej koszykówki powołały nowy klub koszykarski – Viking. Poniżej przedstawiam pokrótce losy poszczególnych sekcji.

### **11.1. Od Spójni Gdańsk do Sopockiego Klubu Lekkoatletycznego**

Proces odłączania się sekcji lekkiej atletyki od macierzystego klubu rozpoczął się już na początku 1990 roku. Lekkoatleci zresztą zawsze pozostawali trochę z boku głównego trzonu klubu:

„Oni urzędowali w Sopocie – mały kontakt myśmy mieli tutaj, jako Spójnia. W lecie zawsze tam na stadionie ćwiczyliśmy – tam też była walka o to, żeby jakieś drzewa wycinać itd. Lekkoatletyka – nie czuło się lekkoatletyki w klubie, ona była wyłączona, oddzielne stroje... Tutaj, jak piłka ręczna i koszykówka, jedna i druga itd., to myśmy żyli razem w jednej grupie” (wywiad\_W8).

Zlokalizowanie działalności sportowej w odrębnym miejscu nie sprzyjało integracji sekcji z życiem całego klubu, a pogarszająca się po 1989 roku sytuacja w organizacji tylko to zjawisko pogłębiała. Działacze sekcji, nie widząc możliwości działania w strukturach Spójni, podjęli decyzję o stworzeniu Sopockiego Klubu Lekkoatletycznego. Postanowili prowadzić jednosekcyjną działalność sportową jako zupełnie osobny podmiot. Za kontynuację zmagania tej sekcji odpowiadał w głównej mierze – wciąż działający w strukturach SKLA – Jerzy Smolarek, pełniący od 1992 roku funkcję dyrektora klubu. Należy podkreślić, że jest to osoba będąca sercem tej sekcji. Jego działania przyczyniły się do komunalizacji stadionu na rzecz miasta Sopotu. Dzięki temu zabiegowi nikt nie mógł się na tym obiekcie uwłaszczyć, a koszt jego utrzymania oraz przeprowadzonej w latach 1998–2002 modernizacji sfinansowało miasto Sopot. Oprócz odnowienia stadionu rozbudowano też zaplecze klubowe; ponadto powstały tam hotel i restauracja – służące zarówno na potrzeby klubu, jak i organizacji imprez masowych. Sopocki stadion lekkoatletyczny to jedyny taki obiekt w aglomeracji trójmiejskiej (Gdańsk–Sopot–Gdynia). Zarządza nim Sopockie Centrum Lekkiej Atletyki i Rekreacji „Stadion Leśny”.

SKLA może się pochwalić sukcesami w zawodach rangi mistrzowskiej w Polsce. Wśród utytułowanych zawodników i zawodniczek klubu można wymienić tyczkarkę Annę Rogowską (mistrzyni świata z 2009 roku, brązowa medalistka igrzysk olimpijskich w Atenach) czy Angelikę Cichocką, biegaczkę na 800 i 1500 metrów (mistrzyni i wicemistrzyni Europy; wicemistrzyni świata).

## 11.2. Sekcja zapaśnicza i jej losy

Sekcja zapaśnicza działała w Spójni Gdańsk do 1993 roku. Kiedy władzę w klubie przejęli ludzie związani z piłką ręczną, rozpoczął się proces usuwania zapaśników ze struktur Spójni. W czasach Polski Ludowej zawodnicy sekcji zapaśniczej przez lata odnosili wiele sportowych sukcesów na imprezach mistrzowskich. Okres transformacji boleśnie zweryfikował jednak działalność niszowych i mniej popularnych dyscyplin, również zapasów. Choć była to (i jest do czasów obecnych) dyscyplina olimpijska, ówczesni działacze Spójni nie umieli znaleźć środków na prowadzenie sekcji. W konsekwencji zawodnicy i trenerzy odeszli do klubu Morena Żukowo. Zmiana barw klubowych oraz brak osób chętnych, by prowadzić i walczyć o tę sekcję w ramach Spójni, poskutkowało wykreśleniem zapasów z działalności sportowej klubu.

Osoby związane z sekcją zapaśniczą nie zniknęły jednak z pola sportu. Kontynuowały działalność sportową w strukturach Moreny Żukowo, a na początku XXI wieku powołały jeszcze dwie inne organizacje zapaśnicze. Pierwszą z nich był Zapaśniczy Klub Sportowy Granica Gdańsk, związany z formacją Straży Granicznej. Z kolei przy jednej ze szkół powołano Uczniowski Klub Sportowy Ajas Gdańsk. Obie te organizacje sportowe szkolą młodzież w zapasach i biorą udział w krajowych zawodach rangi mistrzowskiej. Poza faktem, że trenerzy i działacze ww. klubów byli kiedyś zawodnikami, trenerami czy działaczami gdańskiej Spójni, dziś już nic ich nie łączy z dawnym klubem.

## 11.3. Sekcja siatkówki mężczyzn i kobiet

Siatkarki i siatkarze Spójni nie przetrwali trudnego okresu transformacji: obie sekcje bardzo szybko zakończyły działalność. Po spadku z I ligi w 1991 roku siatkarki nie przystąpiły już do kolejnych rozgrywek na żadnym szczeblu. Wcześniej, w ostatnim roku istnienia Polski Ludowej, część zawodniczek dostała zgodę na wyjazd za granicę, co również przyczyniło się do osłabienia drużyny – szczególnie pod względem sportowym. Po wspomnianym spadku z I ligi część zawodniczek przeszła do klubu sportowego Gedania, który przez lata był wizytówką żeńskiej siatkówki w Gdańsku, pozostałe, nie widząc szans na dalszą grę, zrezygnowały z działalności sportowej. Tym samym nastąpił rozpad sekcji i wykreślenie jej ze struktury klubu.

Bardzo podobnie przedstawiała się sytuacja siatkarzy. Do 1990 roku zawodnicy Spójni brali udział w rozgrywkach II ligi, potem sekcja została rozwiązana z

powodów finansowych i z braku osób chętnych do walki o kontynuowanie jej działalności. Likwidacja siatkówki, zarówno męskiej, jak i żeńskiej, na lata odcięła Gdańsk od rozgrywek siatkarskich na najwyższych szczeblach. Poza siatkarkami Gedanii Gdańsk, które – jak wspomniałem – były niejako wizytówką gdańskiej siatkówki, istniała co prawda sekcja męska w Stoczniewcu, ale nie osiągała ona żadnych sukcesów i nie rywalizowała w najwyższej klasie rozgrywkowej. Dopiero po transformacji układ sił uległ zmianie – żeńska siatkówka zniknęła całkowicie, a powstał niezależny od wszystkich organizacji sportowych istniejących przed transformacją i w jej trakcie, powiązany właścicielsko z sopockim koszykarskim Treflem, jednosekcyjny klub siatkarski Trefl Gdańsk.

#### 11.4. Sekcja koszykówki mężczyzn

W okresie Polski Ludowej koszykarze Spójni, podobnie jak piłkarze ręczni tego klubu, rywalizowali nieustannie z lokalnym klubem GKS Wybrzeże Gdańsk:

„W koszykówce [Spójnia – przyp. DM] rywalizowała z Wybrzeżem przez całe życie, w sensie takim – też dobrze szkolona, Jagiełło i inni trenerzy bardzo dobrze to prowadzili. Znowu – poziom szkolenia bardzo wysoki. Zresztą poziom szkolenia – nigdy nie można powiedzieć, że w tych trudnych czasach była jakaś sytuacja taka, że słabł poziom szkolenia. [...] A jeśli chodzi o mężczyzn, to – jak powiedziałem – wysoki poziom, te same sytuacje, tak samo finansowane, tylko że męska była słabsza w tym czasie, jak ja byłem” (wywiad\_W8).

W tej sekcji wyszkoliło się i grało wielu reprezentantów Polski, pracowało wielu późniejszych trenerów i działaczy sportowych. Przez drużynę Spójni przeszły między innymi takie osoby, jak: Kazimierz Wierzbicki – przedsiębiorca i właściciel firmy Trefl, ale również twórca koszykarskiego klubu Trefl Sopot oraz drużyn siatkarskich: żeńskiego Atomu Trefl Sopot oraz męskiego Trefla Gdańsk; Ryszard Krauze – biznesmen, były właściciel firmy Prokom Software i główny sponsor koszykarskiego Trefla Sopot; Tadeusz Szelański – działacz Spójni, późniejszy prezes Trefla Sopot. Mimo zaangażowania licznych osób, które później tworzyły w pomorską koszykówkę, męskiej koszykówki w strukturach gdańskiej Spójni nie udało się uratować. Co ciekawe, sekcja ta jako jedyna nie została zlikwidowana. Chociaż od 1994 roku nie prowadzono działalności (zawodników przekazano do AZS Gdańsk), sekcja figurowała nadal w strukturach klubu jako „zawieszona”. Pozwoliło to w 1999 roku przywrócić drużynę i przez rok działać pod nazwą Spójnia. Po tym roku jednak sekcja ostatecznie zniknęła ze Spójni. Brak przychylności ówczesnych władz klubu, związanych z sekcją piłki ręcznej, uniemożliwił

pełnoprawne działanie osobom gotowym odbudować koszykarską drużynę. Trzeba podkreślić, że w strukturach organizacyjnych klubu to zarząd miał decydujące zdanie o wszystkim i choć znaleźli się aktorzy społeczni chętni kontynuować praktykę sportową w obrębie koszykówki, nie podzielała tego koalicja osób sprawująca kierownictwo w Spójni.

Dlatego też ludzie związani z sekcją koszykówki dawnego spółdzielczego klubu zarejestrowali nowe stowarzyszenie pod nazwą Viking i przenieśli działalność do Rumii (Dziennik Bałtycki: 2000-04-06). Viking Rumia nie osiągnął znaczących sukcesów. Z czasem klub przeniósł się do Gdyni, gdzie przez kilka lat funkcjonował pod nazwą Kager. Największy sukces tego klubu to awans w 2006 roku do Polskiej Ligi Koszykówki (ówczesnie funkcjonującej pod nazwą Dominet Basket Liga). Sezon startów w najwyższej klasie rozgrywkowej zakończył się wycofaniem głównego sponsora, firmy Kager, ze wspierania klubu. W konsekwencji koszykarze nie przystąpili do kolejnych rozgrywek, a klub zakończył działalność sportową.

#### **11.5. Z Gdańska do Gdyni, czyli losy sekcji koszykówki kobiet**

Klub Sportowy Spójnia Gdańsk słynął nie tylko z męskiego szczypiorniaka, lecz także z żeńskiej sekcji koszykówki. Była to silna sekcja – zarówno w sensie sportowym, jak i w sensie grupy ludzi, którzy ją tworzyli, którzy na jej rzecz działali i którzy nie mogli się pogodzić z ewentualnością jej likwidacji w trudnym okresie transformacyjnym. Spójnia wchodziła w okres przemian ustrojowych jako koszykarski wicemistrz Polski. Srebrne medale, po przegranym meczu finałowym z Włóknierzem Pabianice, to ostatni sportowy sukces gdańskiej drużyny w barwach Spójni.

Na początku transformacji sekcja koszykówki, choć z trudnościami i brakami finansowymi, nadal funkcjonowała w strukturze klubu. Działacze związani z sekcją próbowali samodzielnie szukać sponsorów oraz innych możliwości pozyskiwania pieniędzy. Wyróżniali się w tym względzie zwłaszcza tacy działacze, jak: Tadeusz Szelągowski (o którym już wspominałem) oraz Mieczysław Krawczyk – kierownik sekcji i drużyny. Wspomina to jeden z moich rozmówców:

„Całe szczęście, że ten układ Krawczyk–Szelągowski i ja to trzymaliśmy. Bez nas to by szybciej padło niż siatkówka” (wywiad\_W8).

Dopóki Szelągowski prezesował przedsiębiorstwu Orbis, dopóty wspomagał sekcję finansowo i logistycznie; zasiadał też w zarządzie Spójni. Po odejściu z Orbisu i związanymi z tym problemami, jakie spotkały Spójnię, wycofał się z klubu.

Wówczas trener sekcji Tadeusz Huciński<sup>7</sup> zaczął pomagać w szukaniu sposobów na jej przetrwanie.

Ludzie z sekcji koszykówki organizowali kiermasze, spotkania z zawodniczkami (opisane we wcześniejszych fragmentach niniejszego rozdziału), próbowali zaistnieć w mediach – wszystko w celu przyciągnięcia sponsorów do drużyny. Tymczasem kolejne zmiany strukturalne w klubie nie pomagały, a raczej przeszkadzały w tych staraniach:

„Teraz, jakby nowym elementem w sprawie, jest inny wariant, aby koszykarski zmieniając barwy nie zmieniały miasta i pozostały w Gdańsku, ale pod skrzydłami GKS Wybrzeże” (Dziennik Bałtycki: 1993-01-08).

Jednak do planowanego przejęcia sekcji przez GKS Wybrzeże nie doszło. Wybrzeże odmówiło włączenia w swoje struktury sekcji w trakcie sezonu, nie chciało też przejąć na siebie zobowiązań sekcji żeńskiej koszykówki (Dziennik Bałtycki: 1993-01-12).

Ostatni mecz koszykarek Spójni w Gdańsku odbył się 30 stycznia 1993 roku. Ciekawostką jest fakt, że rywalkami gdańskich zawodniczek były koszykarki Włókniarza Pabianice, z którymi Spójnia grała w finale Mistrzostw Polski w 1989 roku. Z kolei 31 stycznia 1993 roku sekcja koszykówki kobiet w gdańskiej Spójni została ostatecznie zlikwidowana. Klub przekazał ją w całości Bałtykowi Gdynia:

„1 lutego 1992 [błąd w druku, to był rok 1993 – przyp. DM] wchodzi w życie umowa pomiędzy klubami sportowymi Spójni i Bałtyku w sprawie przekazania sekcji koszykówki do Gdyni. W umowie Bałtyk zobowiązuje się do przejęcia drużyn seniorek (I liga) oraz junierek (makroregion pomorski) wraz z trenerami i kierownikiem sekcji koszykówki oraz zapewnienia im warunków do dalszego uprawiania wysoko kwalifikowanego sportu wyczynowego na poziomie krajowym i międzynarodowym. Jednocześnie w ciągu czterech tygodni Bałtyk zaspokoi wierzyteli sekcji koszykarskiej Spójni” (Dziennik Bałtycki 1993-01-30/31).

Dzięki przejęciu sekcji przez Bałtyk Gdynia drużyna koszykarek mogła dokończyć rozgrywki w I lidze, w której na koniec sezonu utrzymała swoją pozycję. Możliwość kontynuowania działalności koszykarki zawdzięczały przychylnemu stanowisku władz Gdyni – łącznie z prezydentką Franciszką Cegielską, która osobiście patronowała przenosinom sekcji z Gdańska do Gdyni. Bez wsparcia miasta

---

<sup>7</sup> Tadeusz Huciński, pseudonim „Hucior” (ur. 23.01.1949, zm. 4 marca 2021). Był profesorem nauk o kulturze fizycznej, rektorem gdańskiej Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu, trenerem koszykówki żeńskiej: w Spójni Gdańsk, Warcie Gdynia, i męskiej: w Pakmecie (Polpharmie) Starogard Gdański, Spójni Stargard, a także reprezentacji Polski kobiet (5. i 6. miejsce na Mistrzostwach Europy oraz 13. miejsce na Mistrzostwach Świata, brązowy medal Mistrzostw Europy junierek w 1993 roku).



cały ten proces nie doszedłby do skutku, o czym wspominają osoby, które w nim brały udział:

„Generalnie chodziło o to żeby przekonać Franciszkę Cegielską do tego, żeby nas przejęła jako stowarzyszenie do Gdyni. Żebyśmy mieli to zapisane, że jest to za zgodą pani prezydent – i wybraliśmy kierunek Bałtyku. Bałtyk – w tym czasie prezesem był Zbigniew Koriat [podówczas również wiceprezydent Gdyni – przyp. DM]. Namowy były takie, że dużo żeśmy z Tadekiem [Hucińskim – przyp. DM] spędzili czasu, żeby namówić [...] Franka [Franciszka Cegielska – przyp. DM] powiedziała, że będzie wspierała koszykówkę” (wywiad\_W9).

„...no i dobrze się złożyło, bo mój brat, który w Gdyni miał bardzo dobre kontakty z prezydent Cegielską, bo zaczął budować to Batory [Batory – galeria handlowa w centrum Gdyni – przyp. DM] – to brat budował. Dostał za złotówkę ziemię od Cegielskiej i wybudował pierwszą dużą galerię – to on to wybudował. To oczywiście już nie jest jego itd., ale mnie spiknął, dał mi kontakt z Cegielską. I poszedłem na spotkanie z piłką, i mówię: »Pani prezydent, pani jako kobieta powinna mieć, jako kobieta, mistrzostwo Europy w koszykówce kobiet«. I tak żeśmy rozmawiali, i zaczęliśmy w Gdyni [...]. Tak – 100%, wszystko Cegielska. Nigdy byśmy nie byli w tym miejscu bez niej; nie stały za tym duże środki, ale pomagała szukać, a też nie było łatwo, bo co to koszykówka żeńska?» (wywiad\_W8).

Nadmienić należy, że tamto przejście koszykarek Spójni do Bałtyku nie było pierwszym tego rodzaju transferem. W 1972 roku sekcja rugby gdańskiej Spójni przeniosła się do Stoczniewego Klubu Sportowego Bałtyk Gdynia, gdzie kontynuowała działalność sportową do 1980 roku:

„Sekcja rugby Bałtyku przejęła sekcję Spójni Gdańsk w rugby. Ja tam w Bałtyku grałem w latach 1974–1975. Później jeszcze ta sekcja funkcjonowała parę lat, jeszcze do początku lat osiemdziesiątych” (wywiad\_D3).

Trzeba podkreślić, że Bałtyk był klubem wielosekcyjnym i również zmagał się z problemami w okresie transformacji. Dlatego też działacze przyjęli strategię polegającą na powołaniu własnego stowarzyszenia, które stałoby się jednosekcyjnym klubem. O ile plan ten zrealizowano kilka lat później – w 1999 roku założono Gdyńskie Towarzystwo Koszykówki – o tyle w 1993 roku powstała, istniejąca do dziś, spółka Basketball Investment sp. z o.o. (obecnie: spółka akcyjna). Powstanie tej spółki wiązało się z zaangażowaniem finansowym różnych osób i firm:

„O godzinie 13 miał być komitet założycielski, zebranie, w urzędzie miasta, sala 115. Tadek [Huciński – przyp. DM] samolotem wraca z Warszawy i mówi tak: »mamy sponsora w Warszawie«. Pan Paweł Obremski [ówczesny prezes firmy ubezpieczeniowej Warta – przyp. DM]. I w tym momencie – a to było krótko przed ligą, to nie, że maj–czerwiec – to był sierpień–wrzesień, za dwa tygodnie miała ruszyć liga. Ten Paweł Obremski był jednocześnie sponsorem Olimpij Poznań, więc tu i tu – czy to nie czasem jakiś wybieg, żeby nam zawodniczki zabrać? Myśleliśmy różnie [...], bo za Pawła Obremskiego musiała powstać spółka. W Warszawie, w piątek, myśmy poleciali do Warszawy z Tadeuszem, w

sobotę powiedzieliśmy sobie na tak, a za dwie godziny był w sądzie rejestr. To takie czasy były – i działalność pana Pawła Obremskiego, właściciel takiej firmy, która dzisiaj styropian, blacha, on kupił całą taką halę z Australii. Oprócz tego był prezesem i właścicielem Radia Kolor. Zresztą przewodniczącym rady nadzorczej w tej spółce był Materna [aktor Krzysztof Materna – przyp. DM], a członkiem zarządu był Mann [dziennikarz radiowy Wojciech Mann – przyp. DM], a ja byłem tylko prezesem urzędującym. A oficjalnym prezesem był Paweł Obremski. Paweł po miesiącu czy dwóch mówi, że tu już wszystko jest poukładane, to ja się chowam – i taki Andrzej Kwiatkowski, siatkarz, jego zastąpił. Pan Materna – też się po pół roku wycofali, bo już nie było potrzeby, bo ja się stałem oficjalnie prezesem zarządu. I tak było przez trzy lata – Basketball Investment, spółka – on załatwił Wartę, Paweł. Potem Warta się wycofuje itd., ale jak zobaczył duże zainteresowanie pani prezydent, to nie można było jej odmówić. I tak chyba trzy lata żeśmy ciągnęli. Siedziba spółki była w Warszawie – ja musiałem raz w tygodniu jeździć do Warszawy, pieniądze wziąć, rozliczyć...” (wywiad\_W9).

Powstanie spółki skutkowało wdrożeniem zupełnie nowych strategii funkcjonowania klubu sportowego. W tamtych czasach dopiero zaczynano rozważać możliwość prowadzenia działalności sportowej w formie spółek. Najpowszechniejszą formą organizacyjną było stowarzyszenie. Spółki funkcjonowały na innych zasadach, inne były sposoby rozliczania finansów czy wyboru władz. Powyższy cytat dowodzi, że w pierwotnej formie spółka miała zarząd fasadowy, niezbędny w początkowych miesiącach działalności, a przede wszystkim na czas jej rejestracji. Sam fakt, że spółka została zarejestrowana w Warszawie, a nie w Gdyni, to konsekwencja pewnej pragmatyki i zdecydowanego dążenia do celu, jakim było zapewnienie klubowi finansowania. Co się tyczy samej struktury organizacyjnej w formie spółki, to w okresie transformacji taka forma pojawiła się na przykład w gdańskim klubie Lechia Gdańsk – sekcja piłki nożnej funkcjonowała jako FC Lechia Gdańsk SA i była spółką akcyjną. W późniejszym okresie transformacji ustawodawca wprowadził do przestrzeni prawnej formę sportowej spółki akcyjnej, z której korzystały różne podmioty (na przykład sekcja piłkarska TS Wisła Kraków SSA).

Po trzech latach Basketball Investment zmienił siedzibę z Warszawy na Gdynię. W zarządzie organizacji zasiadły osoby działające i prowadzące politykę klubu na miejscu. Co więcej, przy spółce powstała rada sponsorów, co również wzmacniało transparentność klubu sportowego. Jeden z działaczy uzasadniał to następująco:

„I przy spółce – bo mieliśmy już spółkę – no nie ma... Ludzie z biznesu uciekają od stowarzyszeń, bo w stowarzyszeniach jest tak, że wszyscy chcą rządzić i nikt nie jest odpowiedzialny. [...] A tu proszę – musi być kwit, audyt, tu i tu. I tak się stało – ale powołaliśmy radę sponsorów – część tej rady miała udziały w późniejszej spółce akcyjnej, bo też doszli do wniosku, że bardziej przejrzystą formą będzie spółka akcyjna. Po pierwsze zyskałoby pieniądze, które od razu zniknęły. To trzeba było mieć 1 mln zł udziału – sponsorzy wyłożyli to. Trochę zostało na życie, żeby parę miesięcy przetrwać, ale wtedy pojawiały się drugie firmy, które chciały być z nami, jak PNP, jak Torell Pruszcz... Nie wiem, tam może kogoś pominąłem, ale to byli ci najwięksi” (wywiad\_W9).

Dopiero ujednoczenie działań zarządu, rady sponsorów oraz ustabilizowanie organizacyjno-finansowe pozwoliło zbudować silną kadrę drużyny. Sięgnięto przy tym również po zawodniczki z zagranicy. Dzięki temu w 1996 roku gdyński klub zdobył Mistrzostwo Polski. Należy zaznaczyć, że zatrudnianie zawodniczek z lig zagranicznych było wówczas głównym sposobem na wyrobienie sobie szans zdobycia tytułu mistrzowskiego:

„[...] był moment – poza Lisą Leslie, która nie była osiągalna dla nas, bo to było 1,5 mln, żeby grała u nas, to Tamika Catchings, troszeczkę później, to ona straszne pieniądze zarabiała. Ale zasługiwała na to. Katie Smith dwa razy grała, dwa lata – to dwa medale olimpijskie. To nie jakieś tam – oczywiście, troszeczkę było takiego badziewia, ale nie za dużo. Gronowa, takie te, Iwanowska – ale Szwecowa i Pantelejewa to też były reprezentantki Rosji [...]” (wywiad\_W9).

Zdobycie mistrzostwa Polski to sukces, którego nie udało się osiągnąć sekcji w strukturach Spójni Gdańsk. Osiągnęli go ludzie Spójni w gdyńskim klubie, którego nazwa zależała od sponsora tytularnego i zmieniała się wielokrotnie: Warta Gdynia (1995–1996), Fota Dajan Gdynia (1996–1997), Fota Porta Gdynia (1997–1998), Polpharma VBW Clima Gdynia (1998–2001), Lotos VBW Clima Gdynia (2001–2003), Lotos Gdynia (2003–2007), Lotos PKO BP Gdynia (2007–2008), Lotos Gdynia (2008–2010) Basketball Investments Gdynia (2010–2012), Centrum Wzgórze Gdynia (2012–2013), Riviera Gdynia (2013–2014), Basket Gdynia (2014–2018), Arka Gdynia (2018–2020), VBW Arka Gdynia<sup>8</sup> (2021 – obecnie).

Gdyński klub odnosił wiele sukcesów na parkietach w Polsce. Koszykarki zdobyły 12 tytułów Mistrzyń Polski (1996, 1998–1999, 2000–2005, 2009–2010, 2020); ponadto siedmiokrotnie wygrywały Puchar Polski (1997, 2005, 2007–2008, 2010–2011, 2020). Sukcesy krajowe przekładały się też na wyniki na arenie międzynarodowej. Przez 12 sezonów z rzędu koszykarki występowały z powodzeniem w żeńskiej Eurolidze, dwukrotnie zostając wicemistrzyniami tych rozgrywek (2002 i 2004). Udało im się również sięgnąć po tytuł Klubowych Mistrzyń Świata w 2002 roku.

Osoby związane z koszykarską sekcją Spójni osiągnęły te sukcesy wyłącznie dzięki przyjęciu wielowymiarowej strategii. Z jednej strony: wyjście z wielosekcyjnego klubu, w którym toczono różne gry wokół władzy w klubie i prowadzonych w nim strategii oraz polityk. Z drugiej strony: bardzo istotne okazało się silne zaangażowanie w sport i działalność sportową, co należy uznać za główny argument w kontekście tworzenia klubu sportowego. Znaczącym elementem było

<sup>8</sup> Obecna nazwa klubu – Arka VBW Gdynia – wynika ze strategii miasta Gdyni, który łączył kluby pod wspólną nazwą „Arka”, ale nie scalał ich instytucjonalnie w jeden wielosekcyjny klub.

też wsparcie ze strony miasta Gdyni; w pierwszym okresie transformacji polegało ono na pomocy w pozyskiwaniu sponsorów i tworzeniu atmosfery wokół klubu, następnie zaś – na przekazywaniu klubowi środków finansowych oraz infrastrukturalnych. Jak zauważył jeden z moich rozmówców:

„Generalnie to było tak, że kierownictwo klubów, prezesi, osoby generalnie odpowiedzialne za funkcjonowanie klubów szukały wtedy ratunku w samorządach. No i między innymi była ta sytuacja trudna Spójni Gdańsk, ówczesny – chyba wtedy był dyrektorem klubu albo co najwyżej kierownikiem drużyny, pan Mieczysław Krawczyk, zresztą razem z trenerem Hucińskim zwrócili się o pomoc do ówczesnej prezydent Gdyni Franciszki Cegielskiej. I taką pomoc uzyskali – przynajmniej obietnicę takiej pomocy, została im rzucona jakaś kroplówka, żeby przetrwali. Później oczywiście różne firmy im pomagały, bo potem się zmieniały władze, ale generalnie władze w Gdyni były przychylnie koszykowiec żeńskiej, zwłaszcza koszykowiec na wysokim poziomie, bo Gdyni potrzebny był jakiś sukces sportowy i te koszykarki taki sukces gwarantowały. To była taka ścieżka, która zakończyła się pozytywnie i zakończyła się takim sukcesem sportowym i organizacyjnym” (wywiad\_D3).

Istnienie żeńskiego klubu koszykówki umożliwiło władzom Gdyni promowanie miasta przez sport. Choć w okresie transformacji nie wybrzmiewało to jeszcze wprost, to miasto wołało być kojarzone raczej z mistrzowskimi tytułami koszykarek aniżeli z chuligańskimi wybrykami kibiców piłkarskich Arki Gdynia, z problemem korupcji w tym klubie czy z brakiem perspektyw w kontekście upadającego Stoczniewego Klubu Sportowego Bałtyk. Warto podkreślić, że w Gdyni wsparcie ze strony miasta otrzymywały różne nowe inicjatywy: oprócz koszykarek takimi beneficjentami zostali ludzie tworzący Rugby Club Arka Gdynia czy też drużyna piłkarek ręcznych Łączpolu Gdynia (obecnie już nieistniejąca).

Ważnym momentem w drodze do sukcesów sportowych było zorganizowanie klubu w formie spółki. Usprawniło to decyzyjność i ograniczyło ryzyko przejęcia klubu przez osoby, które mogłyby wprowadzać zupełnie inne strategie organizacyjne. Kluczowe okazało się również wykorzystanie sponsorów i zgoda klubu na umieszczenie nazw firm sponsorskich w oficjalnej nazwie drużyny, co na początku transformacji nie było bynajmniej częstą praktyką. Praktyka ta upowszechniała się stopniowo w okresie transformacji i polegała zwłaszcza na dodawaniu nazwy sponsora do nazwy klubu, na przykład: Komfort Spójnia Stargard, Legia Daewoo Warszawa, Zepter Śląsk Wrocław, Ericsson Bobry Bytom. Niekiedy nazwy te przybierały formę wręcz kuriozalną: Galaxia Pamapol Kaffee AZS Częstochowa.

Pieniądze od sponsorów umożliwiły sprowadzenie do Gdyni najlepszych zawodniczek, a to w konsekwencji przełożyło się na sportowe sukcesy. Gdyńscy działacze nie ograniczali się tylko do transferów krajowych, sięgali przede

wszystkim po zawodniczki zza wschodniej granicy i z USA. Sami działacze o swoich sukcesach mówili następująco:

„Jednosekcyjność – to było rozwiązanie na tamtą porę – i na dzisiaj. A wie pan, dlaczego nam z Tadekiem [Hucińskim – przyp. DM] tu, w Gdyni, się tak powiodło? Bo nas nie interesował futbol. [...] Decyzyjność jest – szybkie decyzje. Wie pan, jeżeli liga się kończy w marcu, to za starych czasów to trzeba było budżet zrobić, zarząd musiał zatwierdzić, jakie zawodniczki... Tadek, jak był trenerem kadry, jeżeli dobrze pamiętam, bo czasami pamięć w niektórych sprawach umyka, to nie wiedzieli, jaki będą mieli zespół [...]. Czyli szybkie działania. Nawet jak w polityce – jak pan ma w tej polityce dużo tych takich, którzy chcieliby coś rządzić, to nie ma sukcesu. Ale taki Kaczyński – jak ktoś mu coś tylko, to już go nie ma. Szybkie decyzje” (wywiad\_W9).

„Ja nigdy na sporcie nie zrobiłem jakichś wielkich pieniędzy – tyle, co na życie, takie normalne, ale też nigdy o to nie zabiegałem [...]. A ja byłem zawsze w trudnej sytuacji, zawsze ten budowniczy Jasiu. Jak zbudowałem, to już potem... [...]. Złoto – pierwszy na Wybrzeżu od 50 lat” (wywiad\_W8).

Sekcja koszykówki kobiet jako jedyna odniosła sukces zarówno organizacyjny, jak i sportowy. Przetrvanie okresu transformacji okazało się możliwe dzięki zastosowaniu prekursorskich, jak na polskie warunki, strategii i dzięki pomocy innych instytucji – w tym władz miasta – to one sprawiły, że klub mógł realizować działalność sportową. Również inni aktorzy społeczni z pola sportu podkreślali kluczowe znaczenie zarówno jednosekcyjności klubu, jak i wsparcia udzielonego przez prezydentkę Gdyni Franciszkę Cegielską:

„Zresztą klub koszykarski w Gdyni żeński został wyprowadzony przez Mietka Krawczyka<sup>9</sup> jako Spójnia Gdańsk, przeniesiony do Gdyni w latach dziewięćdziesiątych. On został utworzony jako nowy klub koszykarski, utworzył go Mietek jako sekcję, osobny klub, za zgodą pani Cegielskiej. Ona walczyła z piłką nożną i chciała mieć takie antidotum. Potem Lotos i mieli masę sukcesów” (wywiad\_W2).

„Oni przede wszystkim rozkochali w koszykówce – a Mietek to potrafił – Franciszkę Cegielską. A Franciszka Cegielska potrafiła przekonać innych partnerów, chociażby takich jak Boguś Witkowski<sup>10</sup>, który nigdy nie był na koszykówce, a potem stał się pierwszym fanem. [...] To był pierwszy profesjonalny zespół” (wywiad\_D5).

W jakimś stopniu tradycja koszykarskiej Spójni przetrwała okres transformacji, choć już w innej strukturze i w innym mieście. Ludzie wywodzący się z gdańskiego klubu znaleźli w Gdyni pole do realizacji własnych strategii, których nie udało im się wprowadzić w Hali Spójni. Nie zmienia to faktu, że instytucjonalnie i sportowo Klub Sportowy Spójnia Gdańsk jest już tylko historią.

<sup>9</sup> Mieczysław Krawczyk – kierownik sekcji koszykówki kobiet w Spójni, późniejszy prezes gdyńskiego klubu.

<sup>10</sup> Bogusław Witkowski – biznesmen, obecny prezes gdyńskiego klubu.

Historię KS Spójni Gdańsk można uznać za typowy przykład procesu upadku klubu sportowego, za którym stała grupa ludzi mających na celu uwłaszczenie się na majątku organizacji. Procesy uwłaszczeniowe to nieodłączne tło transformacji ustrojowej w Polsce. Dotyczą one zarówno obszaru sportu, jak również innych sektorów państwa. Przede wszystkim procesy te wiązały się z pewnego rodzaju prywatyzacją:

„W wielu przypadkach szczególnie szkodliwą formą prywatyzacji okazała się praktyka tworzenia spółek przez średnią kadre zarządzającą (głównie dyrektorzy techniczni, kierownicy zmian, majstrowie, wykwalifikowani robotnicy) na bazie wydzielonych najlepszych części majątku państwowego zakładu. Były to z reguły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Przejmowały one dochody, a zobowiązania wobec zewnętrznych podmiotów przenoszono na pozostałą niesprywatyzowaną część zakładu. W zasadniczy sposób zwiększało to ryzyko jego upadku. Sprywatyzowane spółki często stawały się podwykonawcami firm zagranicznych, rozwijając działalność, podczas gdy upadały zakłady, z których się wywodziły. Stanowiło to w istocie ukrytą formę wspomnianego wyżej *asset stripping* [tj. rozbieranie zasobów, oceniane w literaturze jako najbardziej szkodliwa i patologiczna forma prywatyzacji – przyp. DM, za: Karpiński i in. 2015: 175]. Takie działanie nie tylko oznaczało obchodzenie nieprecyzyjnych przepisów prawa, ale pozwalało na bogacenie się osób prywatnych kosztem majątku publicznego. Państwo pośrednio nawet temu sprzyjało, aby za wszelką cenę przyspieszyć proces prywatyzacji” (Karpiński i in. 2015: 176)

W przypadku prywatyzacji przedsiębiorstw czy zakładów produkcyjnych uwłaszczenie dotyczyło także pewnych obszarów ich socjalistycznej działalności społecznej. Przykładem na to są między innymi uwłaszczenia ośrodków wypoczynkowych (Leyk i Wawrzyniak 2020).

W kontekście pola sportu w Gdańsku uwłaszczeniu uległy przede wszystkim dwa kluby spółdzielcze: opisywana Spójnia oraz Spółdzielczy Klub Sportowy Start Gdańsk. Uwłaszczenie się na majątku klubów sportowych prowadziło do ich rozpadu. Procesy te dotyczyły przede wszystkim zasobów materialnych (obiekty sportowe, m.in. hale czy baseny) posadowionych na nieruchomościach gruntowych w atrakcyjnych lokalizacjach w przestrzeni miasta. W tym kontekście nachodziły na siebie dwa obszary. Pierwszy związany z polem działania deweloperów i dyskursem modernizacji przestrzeni miejskiej; drugi dotyczący praktyki i działalności sportowej, którą zepchnięto na margines życia społecznego, nie bacząc na koszty społeczne wynikające z likwidacji organizacji sportowych. Przykładem na to jest również Spójnia, która wyzbyła się części nieruchomości na rzecz dewelopera i – w procesie uwłaszczeniowym – zmieniła funkcję swojej hali sportowej na rekreację, hotelarstwo i gastronomię.

W przypadku SKS Startu Gdańsk nieruchomości i inne zasoby tego klubu zostały uwłaszczone i sprzedane deweloperom. W miejscu hali Startu znajduje się

obecnie siedziba Sądu Rejonowego i Okręgowego. Sądy podlegają majątkowo pod Ministerstwo Sprawiedliwości, i to ono odkupiło od dewelopera wybudowane budynki, przeznaczając je na działalność sądową. Również inne obiekty Startu zostały sprzedane deweloperowi.

Podsumowując, jednym z głównych czynników upadku Spójni Gdańsk była ukryta działalność władz klubu polegająca na uwłaszczeniu się na majątku organizacji sportowej. Ta funkcja przeważała w strategii zarządzających klubem, prowadząc do jego deinstytucjonalizacji. Obecnie Spójnia istnieje już tylko na kartach historii polskiego sportu.





## **Rozdział VII**

### **GWARDYJSKI KLUB SPORTOWY WYBRZEŻE GDAŃSK – STUDIUM PRZYPADKU**

Gwardyjski (Gdański) Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk zakończył działalność sportową w 2006 roku. Najdłużej w klubie przetrwała sekcja żużlowa. Na wstępie należy odnotować, że sama organizacja sportowa wciąż formalnie istnieje i figuruje w Krajowym Rejestrze Sądowym. Jednakże od 2006 roku nie prowadzi już żadnej działalności sportowej.

#### **1. Historia GKS Wybrzeże Gdańsk w Polsce Ludowej**

Gwardyjski Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk założono 17 kwietnia 1945 roku. Początkowo funkcjonował jako Milicyjny Klub Sportowy Pogoń Gdańsk. Za głównego inicjatora i założyciela klubu sportowego uważa się pracownika Milicji Obywatelskiej Stefana Olejnika, który był też jego pierwszym prezesem. W 1948 roku Pogoń połączyła się z gdyńskim milicyjnym klubem sportowym i przyjęła nazwę Gwardia Gdańsk. Po tym, jak władze socjalistycznego państwa zmieniły politykę wobec organizacji sportowych (Pasko 2012), 17 marca 1957 roku zarząd klubu przyjął nową nazwę: Gwardyjski Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk.

Lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte XX wieku to okres najdynamiczniejszego rozwoju klubu. Działalność organizacji prowadzona była w licznych sekcjach sportowych. W szczytowym momencie w gwardyjskim klubie funkcjonowało ponad dwadzieścia sekcji, wśród których prym wiodły: boks, koszykówka, judo, piłka ręczna oraz – od 1962 roku – żużel. W latach 1967–1990 działało już tylko sześć sekcji: pięć wyżej wymienionych oraz siatkówka (Gebert 1970, 1995).

W okresie Polski Ludowej GKS Wybrzeże był najbardziej uprzywilejowanym, najsilniejszym i najbogatszym klubem w Gdańsku. Powiązania z resortem spraw wewnętrznych oraz ukierunkowanie klubu na działalność wybranych sekcji sprawiły, że nie było w nim miejsca dla dyscyplin, w których nie odnoszono znaczących sukcesów sportowych. Dorobek klubu to kilkadziesiąt medali: po pierwsze w siatkówce męskiej – brązowe medale mistrzostw Polski (1954, 1958); po drugie w koszykówce mężczyzn – tę sekcję popularnie nazywano Korsarzami – mistrzostwo

Polski (1971–1973, 1978), wicemistrzostwo Polski (1970) oraz Puchar Polski (1976, 1978–1979); po trzecie szczypiorniści Wybrzeża byli dziesięciokrotnymi mistrzami Polski (1966, 1984–1988, 1991–1992, 2000–2001), a na arenie międzynarodowej dwa razy sięgnęli po tytuł klubowych wicemistrzów Europy (1985, 1986). W drużynie szczypiornistów należy wyróżnić Daniela Waszkiewicza i Marka Panasa – reprezentantów Polski, którzy wywalczyli brązowy medal mistrzostw świata w 1982 roku. Zawodnikiem GKS-u był również Bogdan Wenta – późniejszy trener reprezentacji Polski, która w 2007 roku zdobyła wicemistrzostwo świata, a w 2009 medal brązowy. W wicemistrzowskiej drużynie grali wychowankowie Wybrzeża, tacy jak: Damian Wleklak, bracia Marcin i Krzysztof Lijewscy czy Artur Siódmiak.

Po czwarte medale zdobywali też pięściarze. Od samego początku sekcja bokserska stanowiła o sile klubu. Zawodnicy gwardyjskiego Wybrzeża sięgnęli po trzy medale olimpijskie. Aleksy Antkiewicz wywalczył na igrzyskach olimpijskich w Londynie w 1948 roku brązowy medal (pierwszy powojenny medal dla Polski), a cztery lata później srebrny medal w Helsinkach. Hubert Skrzypczak wygrał walkę o brązowy medal na igrzyskach olimpijskich w Meksyku w 1968 roku. Pięściarze gwardyjskiego klubu zdobyli też 21 tytułów indywidualnego mistrza Polski, trzy tytuły mistrza Europy (Zenon Stefaniuk) i tyleż samo tytułów wicemistrza Europy (Bogdan Węgrzyniak 1953, Henryk Dampc 1959, Hubert Skrzypczak 1965).

Piątą sekcją, która zdobywała medale, było sekcja judo. Judocy gdańskiego klubu zdobywali nie tylko medale dla klubu, lecz także dla reprezentacji Polski. Janusz Pawłowski zdobył dwa medale olimpijskie: brąz w Moskwie (1980) i srebro w Seulu (1988). Na arenie krajowej judocy Wybrzeża wywalczyli 45 tytułów indywidualnego mistrza Polski i 11 tytułów drużynowego mistrza Polski. Oprócz wymienionych sukcesów zawodnicy ci sięgali po medale mistrzostw świata oraz mistrzostw Europy (Gebert 1970, 1995).

Szóstą i ostatnią sekcją GKS Wybrzeże był żużel, który trafił pod skrzydła milicyjnego klubu w 1962 roku. Stało się to możliwe, dlatego że wcześniej działała w klubie sekcja motorowa. Już wtedy sama dyscyplina cieszyła się wielką popularnością wśród gdańszczan. Żużlowcy borykali się jednak z trudnościami organizacyjnymi i finansowymi, co przekładało się na ich funkcjonowanie w kilku organizacjach sportowych (Noga 2020, Gebert 1970, 1995). Dopiero decyzja o włączeniu sekcji żużlowej do GKS-u umożliwiła znaczący rozwój tej dyscypliny w Gdańsku. Wybrzeże nigdy nie sięgnęło po tytuł żużlowego mistrza Polski, ale na sukcesy tej sekcji składają się: Puchar Polski (1999), wicemistrzostwo Polski (1967, 1978, 1985) oraz brązowy medal mistrzostw Polski (1965 i 1999). W gdańskiej ekipie

ścigali się wybitni żuźlowcy: śp. Zenon Plech czy Tomasz Gollob, a w okresie transformacji – Krzysztof Cegielski, Sebastian Ułamek, a także indywidualny mistrz świata Szwed Tony Rickardsson. Sekcję żuźlową dopingowała w zmaganiach sportowych kilkutysięczna publiczność Obecnie dyscyplina ta jest równie popularna, a średnia liczba widzów na meczach żuźlowych oscyluje wokół 3,5 tysiąca fanów<sup>1</sup>. W okresie przemian systemowych speedway był najważniejszą sekcją dla władz klubu. Kibice czarnego sportu w momencie największego kryzysu w klubie, w 2006 roku, przyszli pod stadion i siedzibę klubu z taczka, na której chcieli wywieźć ówczesnego prezydenta klubu Marka Formelę (piszę o tym obszerniej w dalszej części rozdziału): „I pod stadionem kibice z taczkami dla Formeli” (wywiad\_D5).

Trzeba podkreślić – do tego również powrócę w dalszej części rozdziału – że Wybrzeże jako milicyjny klub sportowy miał liczną rzeszę fanów nie tylko wspomagających drużynę żuźlową. Również na meczach piłki ręcznej i koszykówki – oczywiście trzeba brać poprawkę na pojemność obiektów, na których drużyny te występowały – liczba kibiców wahała się od 600 do 2000 osób, co przy obecnej frekwencji na meczach drużyn koszykarskich czy piłki ręcznej (pojemność współczesnych obiektów jest znacznie większa) wydaje się wielkością imponującą<sup>2</sup>.

Fundamentalne znaczenie w kontekście zdobycia przez klub tak wielu tytułów i nagród na arenach sportowych miała niewątpliwie relacja GKS-u z ministerstwem spraw wewnętrznych. W okresie socjalizmu kluby wspierane przez ten resort należały bowiem do najbogatszych i najbardziej uprzywilejowanych, podobnie jak kluby sportowe powiązane z Ministerstwem Obrony Narodowej. Przez całą epokę socjalizmu między resortami toczyła się nieustanna rywalizacja w obszarze sportu. Jako aktorzy zbiorowi konkurowały w niej właśnie resortowe kluby sportowe. Dlatego też w trakcie reformy sportu w 1957 roku działacze innych organizacji sportowych starali się wymusić pewne zmiany systemowe:

„Poza tym, wszystkie kluby, bez względu na przynależność resortową, miały podlegać jednakowym zasadom, które winna była opracować specjalna komisja powołana przez GKKF. Warunek ten przygotowano przede wszystkim z myślą o uprzywilejowanych dotychczas klubach milicyjnych i wojskowych podlegających pod MON, MBP, a następnie Ministerstwu Spraw Wewnętrznych” (Pasko 2012: 200).

<sup>1</sup> Podsumowanie frekwencji na stadionach Nice 1.LŻ – PolskiZuzel.pl – oficjalny serwis Polskich Lig Żuźlowych oraz Żuźlowej Reprezentacji Polski (dostęp: 16.12.2020).

<sup>2</sup> Frekwencja na stadionach żuźlowych: słabe wyniki w barażach, Sportowe Fakty WP, <https://sportowefakty.wp.pl/zuzel/848923/frekwencja-na-stadionach-zuzlowych-slabe-wyniki-w-barazach> (dostęp: 16.05.2021). Frekwencja w polskich halach. Dobre liczby u mężczyzn przed koronawirusem, Orlen Wisła zaniżyła średnią, SportoweFakty WP, <https://sportowefakty.wp.pl/pilka-reczna/874003/frekwencja-w-polskich-halach-dobre-liczby-u-mezczyzn-przed-koronawirusem-orlen-w> (dostęp: 16.05.2021)..

Pomimo różnych nacisków nie wprowadzono radykalnych zmian. Do końca istnienia socjalistycznego państwa kluby resortów siłowych cieszyły się przywilejami i dostępem do największych zasobów materialnych w polu polskiego sportu. Nawet kluby związane z różnymi branżami przemysłowymi nie mogły w pełni konkurować z takimi drużynami jak CWKS Legia Warszawa, WKS Śląsk Wrocław, GTS Wisła Kraków czy opisywany GKS Wybrzeże Gdańsk. Wyjątek stanowiły kluby, w których często cała siła organizacji sportowej powiązanej z przemysłem ukierunkowana była na działalność jakiejś pojedynczej sekcji sportowej, co umożliwiało osiąganie sukcesów w rodzaju Mistrza Polski czy Pucharu Polski (*casus* takich klubów, jak Górnik Zabrze czy Ruch Chorzów, utożsamianych przede wszystkim z piłką nożną).

## **2. Relacja klubu sportowego z resortem spraw wewnętrznych w Polsce Ludowej**

Przywileje i zasoby materialne gwardyjskich klubów sportowych były związane wprost z ich relacją z ministerstwem spraw wewnętrznych. Siła tego resortu przekładała się na sportową i organizacyjną aktywność wybranych milicyjnych klubów sportowych. Nie znaczy to jednak, że wszystkie organizacje sportowe podlegające MSW osiągały sukcesy i występowały w najwyższych klasach rozgrywkowych. Wiele klubów, szczególnie z mniejszych miejscowości, odnotowywało nie tak spektakularne wyniki (np. Gwardia Opole, Gwardia Koszalin, Czarni Słupsk czy Błękitni Kielce). Kluby te zdobywały różne trofea, ale nie kształtowały głównego nurtu polskiego sportu, nie były też szczególnie atrakcyjne dla zawodniczek i zawodników. Przykłady tych organizacji sportowych świadczą, że oprócz powiązań z resortem liczyły się jeszcze inne czynniki, choćby takie, jak to, kto zasiadał w zarządzie klubu, jakich trenerów i instruktorów w nim zatrudniono, jaki był potencjał zawodników, wielkość i atrakcyjność miasta, w którym klub miał swoją siedzibę, oraz kibice. W przypadku gdańskiego Wybrzeża te ostatnie dwa czynniki – miasto oraz fani – odgrywały ważną rolę przez cały czas działania klubu sportowego. Dotyczyło to w równym stopniu sekcji bokserskiej, żużlowej, koszykówki, i piłki ręcznej:

„My kibiców mieliśmy, byliśmy mistrzami Polski i graliśmy w Champions League<sup>3</sup>. Mieliśmy swoją rzeszę fanów” (wywiad\_W11).

---

<sup>3</sup> W czasie transformacji szczyptorniści Wybrzeża również grali w najlepszych rozgrywkach klubowych, podobnie jak w latach osiemdziesiątych XX wieku.

„Do nas przyszli kibice, bo mieliśmy wyniki, a jak jest wynik, to kibic idzie [...]” (wywiad\_W10).

Warto podkreślić, że gdańskim kibicom nie przeszkadzały powiązania klubu z resortem spraw wewnętrznych. Jak ujął to jeden z moich rozmówców, „potrafili na to przymknąć oczy”:

„[...] ja myślę, że ta cała historia, czy piłkarze [ręczni – przyp. DM], czy koszykówka, jakby pozwalała ludziom, jakby, no, zapominać o tym, że to jest klub milicyjny [...] że ma jakieś tam związki milicyjne. Poza tym z policją czy milicją. Natomiast mi się wydaje też, że sporo osób wiedziało też o tym, że ci sportowcy jakby, którzy tam reprezentowali drużynę w różnych sekcjach, no, dzięki temu [powiązaniu z milicją – przyp. DM] oni jakby są tutaj, że oni grają ku chwale Gdańska, ku chwale Wybrzeża. Bo przecież to jeszcze piłkarze ręczni czy koszykarze, tak? No, to wszyscy gdzieś tam byli na etatach milicyjnych. No i to nie jest żadna tajemnica. To wszyscy o tym wiedzieli. I powiązanie, utrzymanie tych sportowców, powiązanie tam z jakimiś, wiesz, obietnicami mieszkań, samochodów itd., bo też takie były, pozwalało kibicom jakby zapomnieć o tym. Tym bardziej że wiesz – były wyniki. Głównie piłkarze ręczni! [...] seryjnie zdobywali mistrzostwo Polski czy grali w finałach pucharu Europy” (wywiad\_D2).

Gdańscy kibice nie byli w tym względzie wyjątkiem. Na przykład fani bydgoskiej Polonii, z którą Wybrzeże rywalizowało w żużlu, również nie zwracali uwagi na powiązania ich klubu z MSW. Do dzisiaj ów klub cieszy się popularnością wśród mieszkańców Bydgoszczy. Podobnie było w przypadku koszalińskiej Gwardii. Z kolei warszawska Gwardia doświadczyła odrzucenia przez kibiców ze względu na swoją przynależność resortową; klub miał znacznie mniejszą publiczność aniżeli na przykład wojskowa CWKS Legia Warszawa (Kosecki i in. 2020).

Wpływ na pozyskiwanie zawodników do klubu miała jego lokalizacja, czyli miasto Gdańsk. Moi respondenci wskazywali na możliwości rozwoju w tym mieście, na jego usytuowanie blisko morza oraz to, że Gdańsk dawał szansę na otrzymanie choćby mieszkania. Tak działało się nie tylko w przypadku zawodników Wybrzeża, lecz także zawodników innych gdańskich klubów (por. rozdział V i VI).

Decydującą rolę w funkcjonowaniu klubu sportowego w Polsce Ludowej – jak również później, w okresie transformacji ustrojowej – odgrywali działacze i trenerzy. Wśród trenerów gwardyjskiego klubu należy wyróżnić choćby Lecha Walleranda – twórcę sekcji piłkarzy ręcznych (później także w KS Spójni Gdańsk, por. rozdział VI). W koszykówce kluczowymi okazali się trenerzy Korsarzy: Zbigniew Meller i Jan Rudelski<sup>4</sup>, którzy stworzyli mistrzowską drużynę w latach siedemdziesiątych XX wieku. Z kolei w sekcji bokserskiej centralną postacią był

<sup>4</sup> Historia Polskiej Ligi Koszykówki Mężczyzn (ugu.pl) (dostęp: 27. 11. 2021).

Aleksy Antkiewicz – zawodnik, pierwszy powojenny medalista olimpijski, a później trener w latach 1955–1973.

Obok trenerów zaangażowanych w działalność sportową organizacji fundamentalna wydaje się też rola działaczy zasiadających w zarządzie klubu. Aktywność tych aktorów społecznych zaczynała się od pozyskiwania zawodników do klubu, a następnie polegała na umiejętnym zapewnianiu im szczególnych warunków socjalnych. Siła milicyjnego klubu przejawiała się więc w polityce transferowej – jak na czasy PRL-u – dość specyficznej i nieprzypominającej w ogóle obecnych praktyk dotyczących zmian barw klubowych przez zawodników.

W kontekście transferów na początku należałoby przywołać sytuacje ze świata futbolu, gdzie również dominującą pozycję miały kluby resortowe, czy to milicyjne, czy też wojskowe. Jedną z praktyk stosowanych przez te kluby wiązała się z obowiązkową służbą wojskową, którą młodzi zawodnicy mogli odbywać również w mundurze milicjanta w klubie gwardyjskim.

„W czasach PRL żołnierskie kluby lubiły ubierać piłkarzy w mundur na siłę [...]. Zasady w resortowych klubach brzmiały prosto i nawet nie potrzebowano ich spisywać w formie obowiązującego prawa – jesteś w milicji, nie musi być w wojsku” (Bugajski 2020: 137).

Mając to na uwadze, trzeba przypomnieć, że dopiero dojście górnośląskich członków PZPR do stanowisk na szczytach władzy centralnej oraz ich nacisk na Zjednoczenia Przemysłu Węglowego w latach siedemdziesiątych XX wieku umożliwiły śląskim klubom konkurowanie z resortowymi organizacjami sportowymi (Woźniak 2013). Wojciech Woźniak (2013) wspomina o „zimnej wojnie” między CWKS Legią a zabrzańskim Górnikiem (i innymi klubami z Górnego Śląska), która dotyczyła pozyskiwania zawodników w wieku poborowym. Woźniak przywołuje między innymi następujące przypadki: Edward Szymkowiak, który trafił do warszawskiej Legii, oraz Gerard Cieślik, który nie przeszedł do CWKS-u, a w walkę o jego pozostanie na Górnym Śląsku zaangażowano między innymi przodownika pracy (i byłego piłkarza) Wiktora Markiefkę. Wśród biografii piłkarzy można znaleźć wiele przykładów przyciągania zawodników do klubów wojskowych lub też wykorzystywania przez kluby milicyjne swojego uprzywilejowanego statusu w polu sportu w celu pozyskania zawodników (Bugajski 2020).

Gdańskie Wybrzeże także korzystało ze swojej silnej i uprzywilejowanej pozycji w polu sportu. Wypowiedź jednego z moich rozmówców jasno ukazuje pewne istniejące podówczas mechanizmy oraz siłę gwardyjskiego klubu:

„Była taka słynna awantura w latach siedemdziesiątych, jak jeden z naszych zawodników [Spójni Gdańsk – przyp. DM] znokautował szefa policji [milicji – przyp. DM] w Gdańsku, który był prezesem GKS-u [Wybrzeża – przyp. DM]. I gdzieś wieczorem w Grand Hotelu się spotkali, GKS miał bankiet i był ten prezes i oni się wdali w awanturę, i on go znokautował, tego szefa policji. Powinien pójść do więzienia, a odbyło się wszystko w komitecie wojewódzkim i dwóch naszych zawodników poszło do GKS-u, takie były czasy” (wywiad\_W7).

Z opisanej historii wynika, że gdańska Spójnia, w pewnym sensie za karę albo żeby odkupić winy swojego zawodnika, musiała oddać graczy konkurencyjnemu klubowi. W latach siedemdziesiątych XX wieku Spójnia miała silniejszą i bardziej utytułowaną sekcję piłki ręcznej mężczyzn aniżeli gwardyjskie Wybrzeże. Jednakże Spójnia nie zajmowała tak hegemonicznej pozycji w polu sportu jak klub milicyjny, stąd można wnioskować, iż stała na straconej pozycji w konfrontacji z władzami Wybrzeża.

Wspomnianą praktykę pozyskiwania zawodników poprzez ich powoływanie do służby w milicji lub wojsku stosowano również w gdańskim klubie. Przykładem jest historia przejścia żużlowca Zenona Plecha ze Stali Gorzów do Wybrzeża:

„W latach 70. wiele kontrowersji wywołało przejście Zenona Plecha, brązowego medalisty Indywidualnych Mistrzostw Świata z 1973 roku ze Stali Gorzów do Wybrzeża Gdańsk. Zawodnik po sezonie 1976 chciał przejść do Wybrzeża, motywując swój krok, podobnie jak przed laty Kapała<sup>5</sup>, chęcią podniesienia wykształcenia. Naprawdę jednak chodziło o to, że jego macierzysty klub nie zgadzał się na jego starty w lidze angielskiej. Gdańscy działacze gwardyjskiego klubu znaleźli jednak wyjście z sytuacji, powołując Plecha do odbycia zasadniczej służby wojskowej w Gdańsku. Plech został oficjalnie żołnierzem Kaszubskiej Brygady Ochrony Pogranicza<sup>6</sup>, chociaż w ogóle nie był skoszarowany. Tym samym jeden z najlepszych polskich żużlowców w historii mógł zmienić klub bez przerwy w startach” (Noga 2016: 103–104).

Takie przejście Plecha przez drużynę Wybrzeża pozwalało ominąć zarzut zabronionego w Polsce Ludowej kaperownictwa, czyli pozyskiwania (i/lub namawiania do transferu) zawodnika za udzielone lub obiecane mu wyższe wynagrodzenie albo inne korzyści:

„W ogóle kluby gwardyjskie czy wojskowe pod pretekstem służby w milicji lub powołując zawodników do wojska korzystały obficie i bez żadnych zastrzeżeń dotyczących kaperownictwa z możliwości pozyskania dobrych zawodników” (tamże: 104).

W czasach socjalistycznych funkcjonowały opracowane przez władze centralne wytyczne dotyczące ekwiwalentów związanych ze zmianą przynależności klubowej (Pasko 2012). Miało to ograniczać i normować transfery zawodników między

<sup>5</sup> Florian Kapała był żużlowcem Kolejarza Rawicz i chciał przejść do Stali Rzeszów w latach pięćdziesiątych XX wieku.

<sup>6</sup> Brygada ta, jako formacja obecnej straży granicznej, podlegała Ministerstwu Spraw Wewnętrznych.

klubami. Jednak powyższy przykład wskazuje, że uprzywilejowane kluby resortowe potrafiły obejść obowiązujące przepisy w tym zakresie. Trzeba pamiętać, że swoją pozycję w obszarze sportu kluby gwardyjskie wykorzystywały w każdej dyscyplinie, w której posiadały sekcje sportowe. Na przykład krakowska Wisła swój status hegemonia egzekwowała chociażby w odniesieniu do sekcji koszykówki żeńskiej – w epoce PRL-u drużyna ta sięgała 17 razy po mistrzostwo kraju.

Z transferami wiązały się również specjalne warunki socjalne, które proponowano zawodnikom, oferując im w ten sposób swoistą wartość dodaną w porównaniu z innym organizacjami sportowymi. Dotyczyło to przede wszystkim etatów w Milicji Obywatelskiej lub w innych strukturach czy organizacjach podporządkowanych Ministerstwu Spraw Wewnętrznych:

„Czołowi zawodnicy byli zatrudniani na różnych etatach w milicji, Wojsku Ochrony Pogranicza czy nawet w Urzędzie Bezpieczeństwa. Nie brali jednak udziału w pracy operacyjnej” (Stefanik 2020: 270).

Wspomina o tym także jeden z moich respondentów:

„[...] kupowali najlepszych zawodników, dawali etaty milicyjne – zresztą wszystkie kluby dawały etaty, [...] ale było tak, że milicja czy wojsko, to szybsze emerytury itd. Zawodnik grał do 35 lat, już miał ten staż milicyjny wtedy, czyli kończył karierę i szedł na emeryturę. Były skrajne przypadki, ale były” (wywiad\_W8).

Etatom w Milicji Obywatelskiej albo – szerzej – w strukturze resortu spraw wewnętrznych odpowiadały różne stawki wynagrodzenia:

„Jeden z piłkarzy, a później trener gwardyjskiej Arkonii [milicyjny klub sportowy w Szczecinie – przyp. DM] – Józef Krajewski – od 1956 roku najpierw był zatrudniony w Wojewódzkim Urzędzie Bezpieczeństwa Publicznego, następnie w WOP [Wojska Ochrony Pogranicza – przyp. DM], w 1958 roku – jako wywiadowca, a od 1980 roku – starszy wywiadowca Wydziału »B« Służby Bezpieczeństwa KW MO w Szczecinie (później w Wojewódzkim Urzędzie Spraw Wewnętrznych). Cały czas faktycznie pracował wyłącznie jako trener piłki nożnej w klubie milicyjnym. Zatrudnienie na określonych stanowiskach umożliwiało po prostu wyższe uposażenie szkoleniowca” (Stefanik 2020: 270–271).

Najwyższe pensje otrzymywali ci zawodnicy Wybrzeża, którzy należeli do Zmotoryzowanych Odwodów Milicji Obywatelskiej (ZOMO):

„Oni mieli etaty milicyjne i to było normalne – u nas nie było klubu wojskowego w Gdańsku, w Gdyni Flota była i był pion wojskowy. A chłopaki to największy etat to było ZOMO, to oni byli zomowcami – tak było” (wywiad\_W7).

Przynależność do ZOMO nie była tożsama z faktyczną służbą. Trudno odnaleźć jakiegokolwiek dowody na to, że sportowcy gdańskiego klubu gwardyjskiego patrolowali ulice w mundurach MO lub brali udział jako ZOMO w pacyfikacji



strajków w Gdańsku czy Gdyni. Żaden z moich rozmówców nie pamiętał sytuacji, aby resort wcielał sportowców Wybrzeża do czynnej służby:

„Potem bywały różne historie, bo w tych dezubekizacyjnych przepisach oni [zawodnicy Wybrzeża – przyp. DM] – bo oni byli w różnych pionach policji [milicji – przyp. DM], nawet w takich groźnych, że byli uznawani za zbrodniarzy komunistycznych. Tak było w Wiśle Kraków, 2–3 afery. Tutaj w Gdańsku nie pamiętam, żeby była taka afera, że ktoś był na etacie takim, że mu potem zabrali emeryturę” (wywiad\_D1).

W tym kontekście warto przytoczyć fragment biografii Jerzego Kuleja – słynnego boksera (reprezentował barwy Gwardii Warszawa), który miał stopień kapitana w Milicji Obywatelskiej:

„Sportowcy zatrudnieni w wojsku lub milicji regulaminowo otrzymywali każdego roku tzw. sorty mundurowe, czyli nowe uniformy, których z reguły nigdy nawet nie wdziewali na siebie, choćby dla spokoju ducha, czy aby numer się zgadza!” (Szarama 2016: 18).

System wynagrodzeń zależny od stanowiska czy stopnia służbowego działał podobnie jak w zjednoczeniach przemysłowych, gdzie różne posady wiązały się z różnym wynagrodzeniem sportowców. Już sam etat w MO był dla zawodnika pewnego rodzaju przywilejem, a bonus w tym wszystkim stanowiła możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę. Przykładowo dwudziestoletni zawodnik grający w klubie otrzymywał etat w resorcie, co pozwalało mu w wieku 35 lat skorzystać z prawa do wcześniejszej emerytury (przysługującej po minimum 15 latach służby). W jednym z wywiadów wspominał o tym Ryszard Konfisz, legendarny szczypiornista i trener Gwardii Opole:

„A że już minęło 15 lat pracy w milicji, to poszedłem na emeryturę i skończyła się moja przygoda z Gwardią od strony sportowej. Przez długi czas byłem jednak związany z klubem od strony organizacyjnej. Proponowano mi nawet funkcję dyrektora, ale się nie zgodziłem. W końcu miałem dość. Patrząc z perspektywy lat, to ja najlepsze lata poświęciłem klubowi (śmiech)” (Baliński 2014).

W Wybrzeżu w kilku przypadkach działacze załatwili zawodnikom etaty poza strukturą resortu, o czym wspomina jeden z moich rozmówców:

„Ja byłem takim gościem, który nie był ani w policji [milicji – przyp. DM], ani w wojsku, a byłem w obu klubach<sup>7</sup>. [...] Było tak, że gdzieś tam byłem zatrudniony – jakiś Polmozbyt itd., w takich różnych zakładach” (wywiad\_W10).

Etaty te organizowali oficerowie milicji lub Wojewódzkiego Urzędu Spraw Wewnętrznych zasiadający w zarządzie Wybrzeża. Znajdowano je w zakładach pracy, z którymi współpracował resort oraz klub. Ponieważ sekcja żużlowa

<sup>7</sup> Mój rozmówca miał też epizod zawodniczy w Wojskowym Klubie Sportowym Śląsk Wrocław.

Wybrzeża współpracowała ze Zjednoczeniem Przemysłu Motoryzacyjnego POLMO, to między innymi właśnie w zakładach tego Zjednoczenia sportowcy otrzymywali etaty. Co więcej, Polmozbyty odgrywały ważną rolę w kooperacji z Milicją Obywatelską, która od lat siedemdziesiątych XX wieku posiadała kontrakt na zakup motocykli MZ (popularna emzетка) – ich dystrybucją i obsługą serwisową zajmowały się właśnie Polmozbyty (Szczerbicki 2014).

Sportowców zatrudnionych w zakładach nienależących do MSW, a tylko współpracujących z tym resortem, dotknął w latach osiemdziesiątych XX wieku problem cięć etatów. Cięcia te były wynikiem sierpniowych strajków oraz dojścia do głosu związkowców z NSZZ „Solidarność”. Związkowcy byli głównymi aktorami społecznymi odpowiedzialnymi za likwidację tych etatów. Odpowiedzią socjalistycznego władz państwowych na zaistniałą sytuację było ustanowienie stypendiów wypłacanych zawodnikom między innymi Wybrzeża:

„Wtedy weszło takie stypendium sportowe wypłacane przez rząd i to było kiepskie, bo nie było ani ubezpieczone, ani nic, i mamy taką dziurę w tych wszystkich socjalnych sprawach” (wywiad\_W10).

Nie dotyczyło to jednak etatów milicyjnych (lub etatów w innych organizacjach funkcjonujących w ramach resortu), ponieważ NSZZ „Solidarność” nie działała w strukturach MSW. W rezultacie sportowcy reprezentujący kluby milicyjne i posiadający etaty resortowe nie utracili związanych z nimi przywilejów aż do czasu przemian ustrojowych po 1989 roku.

Etaty stanowiły rodzaj zachęty, za sprawą której zawodniczki i zawodnicy decydowali się reprezentować barwy milicyjnych klubów.

Występujące w Polsce Ludowej notoryczne problemy z mieszkalnictwem dotyczyły także sportowców. Kluby milicyjne kusily więc zawodników możliwością otrzymania przydziału na mieszkanie:

„U nas w klubie, w GKS [...], to zawodnicy na pewno dostawali mieszkania. Takie to były realia. Auta to nie pamiętam. Ale mieszkania, mieszkania, to tak, to było. Pamiętam, że potem był z tym problem. Ale no ja nie miałem od klubu, od Wybrzeża, to jest, mieszkania, ale, ci zawodnicy, zawodnicy mówili, że problemy potem jakieś były. Ale mieszkania, potem też jakieś pralki, lodówki, taki sprzęt, wie Pan, do życia. To klub dawał talony” (wywiad\_W14).

Kolejne dobra materialne przekazywane zawodnikom to właśnie wspomniane przez mojego rozmówcę talony na artykuły gospodarstwa domowego. Talony te były powszechnie stosowane wobec sportowców, nie tylko w klubach milicyjnych. Dawały one zawodnikom pierwszeństwo w zakupie artykułów gospodarstwa

domowego, a w socjalistycznym państwie były to towary luksusowe, trudno dostępne, i zwykli obywatele musieli poświęcić wiele czasu i wysiłku, aby je zdobyć. W ten sposób sportowcy stawali się uprzywilejowaną grupę społeczną:

„Nie, no wiadomo, my w sporcie, [...] czy milicyjnym, robotniczym czy jak Spójnia, oni za to mieli jedzenia [śmiech] pod dostatkiem, to byliśmy w lepszej sytuacji. Sytuacji, gdzie w sumie po dwóch–trzech latach taki zawodnik, taki koszykarz, dajmy na to, to miał już mieszkanie, całe AGD, te wszystkie lodówki, pralki, Kuchenkę, jakieś radio i telewizor, pewnie i kolorowy, stała pensję. Nie było z niczym problemu” (wywiad\_W14).

„Wyczynowi sportowcy korzystali z wielu ulg i przywilejów, otrzymywali stypendia z klubów, kadry narodowej, diety żywnościowe, zniżki na korzystanie z wszelkiego transportu, talony na samochody, przydziały na mieszkania i wiele innych dóbr, o których szary obywatel mógł tylko śnić” (Szarama 2016: 18).

Dodatkowe świadczenia dotyczyły członków kadry narodowej i sportowców posiadających klasę mistrzowską. W przypadku gdy ubiegali się o mieszkanie spółdzielcze, mogli liczyć na pięćdziesięcioprocentową zapomogę do wkładu mieszkaniowego, gwarantowaną im przez państwo, niezależnie od klubu (Pasko 2012).

Inną przewagą sportowców nad przeciętnym obywatelem Polski Ludowej była możliwość wyjazdów zagranicznych, w szczególności do krajów kapitalistycznych (Pasko 2012). Władysław Komar (kulomiot, mistrz olimpijski z Montrealu 1972) nazywał to „darmowym biletem lotniczym pozwalającym obejrzeć świat” (za: Pasko 2012: 359). Dotyczyło to również sportowców gdańskiego Wybrzeża. Wyjeżdżając z kraju, zawodnicy handlowali różnego rodzaju towarami. Paradoksalnie wyczynowe uprawianie sportu w klubie gwardyjskim jeszcze bardziej ułatwiało te praktyki:

„A jak [...] dostał się do kadry, taki judoka albo bokser, to mógł jeszcze handlować za granicą i coś mógł z tego sobie, z tej zagranicy, z tego świata, czy Moskwy, czy Berlina, czy dalej, przywieźć i nikt, u nas w Wybrzeżu nie zwracał na to uwagi. Myśmy, działacze, też korzystali, [...], niby się jechało na zawody, z klubem, a nawet pół meczu nie widziałem, bo tylko po sklepach, dla żony, dla dzieciaków, się kupowało, wszystko. My, w resorcie, to na granicy, nikt nas nic [...], pokazało się legitymacje MO i jechał autokar dalej. Nic. Życie było” (wywiad\_W14).

„Sportowcom się lepiej powodziło – koszykarze z Wybrzeża na przykład robili w ten sposób, że jechali do Rosji z jeansami, z ubraniami itd., tam sprzedawali, kupowali wódkę, jechali do Finlandii z tą wódką, w Finlandii sprzedawali tę wódkę, wracali i każdy prawie na samochód zarobił na takim wyjeździe, w tamtych czasach na fiata – na to pozwalano. Zawsze SB-ek siedział na wyjeździe, 100%, wszystkiego pilnował i sam handlował też najczęściej – wszyscy o tym wiedzieli” (wywiad\_W8).

Praktyki związane z handlem towarami za granicą wydają się w tamtym okresie zjawiskiem powszechnym. Można by je uznać za przestępstwa celno-dewizowe, z którymi przez cały okres socjalizmu walczyły władze partyjno-państwowe. Co

więcej, kontrole graniczne były wyczułone na sportowców. Organizowano pokazowe zatrzymania, a kary zasądzano wysokie – miało to odstraszać potencjalnych szmuglerów. Jednakże mamy tu do czynienia z działaniami pozorowanymi, które nie przynosiły pożądanego efektu. Założyć można, że naruszenie tych regulacji prawnych wynikało z wewnętrznej polityki wynagradzania członków kadr narodowych. Zbyt niskie stypendia, diety, nagrody oraz niedobór artykułów na rynku krajowym sprawiały, iż sportowcy zajmowali się szmuglowaniem (Pasko 2012). Warto zaznaczyć, że przy tak dużej liczbie zawodników i zawodniczek, którzy podróżowali w czasach socjalizmu, Służba Bezpieczeństwa nadzorowała ich i kontrolowała nad wyraz sporadycznie:

„Nadzór operacyjny nad ruchem sportowym do przełomu lat 70. i 80. dotyczył głównie wyjazdów polskich sportowców za granicę i przyjazdu ekip sportowych z krajów zachodnich. Był on stąd sporadyczny i najczęściej powiązany z nadzorem operacyjnym nad ruchem turystycznym” (Ordyłowski i Szymański 2016: 64).

Wzmożenie kontroli i inwigilacji ruchu sportowego nastąpiło w latach osiemdziesiątych XX wieku w związku z napiętą sytuacją polityczno-społeczną w kraju (tamże).

Opisane relacje klubu sportowego z resortem spraw wewnętrznych przekładały się na hegemoniczną pozycję tego klubu w polu sportu. W dalszej kolejności takie usytuowanie organizacji powodowało, że zawodnicy gwardyjskich klubów mieli wyższą pozycję społeczną i lepszą sytuację materialną. Ich dochody, możliwości szmuglowania towarów za granicę, pierwszeństwo w dostępie do produktów AGD czy przydziały na lokale mieszkalne, a także popularność w społeczeństwie – wszystko to pozycjonowało ich na górze struktury społecznej. Kluczowa wydaje się rozpoznawalność i popularność zawodników, przekładająca się na ich szczególne traktowanie. W konsekwencji opinia publiczna powszechnie wybaczała im różne występki, a także ich brak zaangażowania politycznego czy nawet posiadanie etatów w Milicji Obywatelskiej, w tym w ZOMO.

W 1989 roku czas przywilejów i hegemonii klubów gwardyjskich i ich sportowców w polu sportu dobiegł końca. Transformacja ustrojowa dotknęła ich w ten sam sposób co innych sportowców i inne organizacje sportowe. Gwardyjskie kluby sportowe musiały zmagać się w pierwszej kolejności z wycofaniem się państwa z pola sportu, a w drugiej – z wprowadzeniem w obszarze sportu reguł i zasad wolnego rynku.

### **3. Wycofywanie się państwa z pola sportu a działalność gwardyjskich klubów sportowych**

W dwóch opisanych już (w poprzednich rozdziałach) przypadkach klubów sportowych transformacja ustrojowa rozpoczęła się w latach osiemdziesiątych XX wieku. Jednakże w wypadku GKS Wybrzeże Gdańsk czynniki, które wywierały presje zmian lub utrudniały funkcjonowanie klubów, nie zaistniały jeszcze w ostatniej dekadzie Polski Ludowej. Stąd też za początek przemian w tym gwardyjskim klubie należy uznać dopiero rok 1989.

Problemy milicyjnego klubu wiązały się wprost z wycofywaniem się państwa z pola sportu. Zachodzące podówczas procesy zmian w strukturach resortu spraw wewnętrznych przyczyniły się do wygaszenia wcześniejszej relacji między podmiotami z czasów Polski Ludowej. Wedle teorii pól Fligsteina i McAdama (2012) rozpadła się współzależna relacja między strategicznymi polami działania. Związek ten erodował, ponieważ jedno z pól przyjęło inną strategię, która nie wiązała go już z dotychczasowym kooperantem. Zerwanie takiej relacji wynikało z szerokiego spektrum czynników. Co istotne, w przypadku klubów gwardyjskich to władze centralne podjęły i zrealizowały strategię rezygnacji z zaangażowania Ministerstwa Spraw Wewnętrznych w obszarze sportu. Jest to ważny element w analizie związków między polami instytucjonalnymi, pozwala bowiem założyć, iż przed 1989 rokiem o istnieniu lub nieistnieniu klubu sportowego decydował w swojej strategii resort, a nie sami członkowie organizacji sportowej. Świadczyło to – tym razem w polu sportu – o centralnym planowaniu wszystkich społecznych obszarów życia obywateli socjalistycznego państwa (Pasko 2012).

Milicję Obywatelską zlikwidowano 8 maja 1990 roku, a w jej miejsce powołano do istnienia Policję. Uchwalona 6 kwietnia 1990<sup>8</sup> roku ustawa regulowała strukturę, organizację i prawne usytuowanie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, włączając w zestaw reform również likwidację Milicji Obywatelskiej. Nowe prawne uwarunkowania, które rekonstruowały resort, skutkowały wieloma działaniami przyczyniającymi się do stopniowego odcięcia sportu i organizacji z nim związanych od resortu MSW. Proces ten nie przebiegał gwałtownie, co w perspektywie całej transformacji ustrojowej w Polsce wydaje się istotne. Umożliwiło to organizacjom sportowym wyjście ze struktur policyjnych oraz podjęcie walki o przetrwanie w

---

<sup>8</sup> Dz.U. 1990 nr 30 poz. 181.

nowych warunkach i zmagania z kryzysem w polu sportu – w dłuższej perspektywie czasowej.

W zebraniu 5 września 1991 roku zorganizowanym w Urzędzie Kultury Fizycznej i Turystyki wzięli udział przedstawiciele NSZZ „Solidarności”, Ministerstwa Obrony Narodowej, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych – Komendy Głównej Policji, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki. Celem spotkania było przedstawienie stanu polskiego sportu i wprowadzenie w nim zmian. Informacje o sytuacji sportu w policji (policyjnego sportu) przekazał wówczas nadkomisarz Włodzimierz Ciaś. Z protokołu zebrania można się dowiedzieć, że:

„Zabierając głos przedstawiciel Policji – Nadkomisarz Włodzimierz Ciaś zapoznał z sytuacją kultury fizycznej w jednostkach organizacyjnych Policji, stwierdzając na początku, że jest ona bardzo skomplikowana i ogólnie mówiąc trudna. W miejsce dotychczasowej struktury powstać ma Rada Kultury i Sportu Policji, Polski Policyjny Związek Sportowy oraz najniższe ogniwo to sportowe kluby policyjne. Stwierdził, że obowiązująca ustawa o kulturze fizycznej oraz Uchwała Rady Ministrów 124/86 nie są dostosowane do aktualnej struktury policji. Zapoznał następnie ze stanem organizacyjnym, własnościowym terenów i obiektów, sytuacją finansową itp.” (Akta Archiwum Akt Nowych).

Kluczowe wydaje się tu stwierdzenie o niedostosowaniu ustawy i uchwały powstałych jeszcze w okresie Polski Ludowej, a funkcjonujących w ówczesnym systemie prawnym. Dowodzi to jasno, że pole sportu nie przygotowano do zmian zachodzących w innych obszarach społeczno-gospodarczych, a także do przemian w samych strukturach resortu spraw wewnętrznych. Jeśli chodzi o zapowiedź powołania Rady Kultury i Sportu Policji oraz Polskiego Policyjnego Związku Sportowego, to w toku mojego badania nie udało się wykazać, że takie organy powstały w okresie transformacji ustrojowej.

Ponadto, zaprotokołowane na tym spotkaniu wnioski dotyczące sportu policyjnego przedstawiały się następująco:

- „1. Wprowadzić w życie nową strukturę w zakresie kultury fizycznej i sportu w Policji do końca IV kw. 1991 r.
2. Zwiększyć zasięg oddziaływania klubów policyjnych na dzieci i młodzież w środowiskach.
3. Uregulować sprawy własnościowe terenów i obiektów oraz stwarzać warunki aby obiekty klubów policyjnych były w pełni udostępniane młodzieży i społeczeństwu w środowiskach, w których są zlokalizowane.
4. Ze względu na złą ogólną sprawność fizyczną policjantów należy objąć szczególną opieką młodych funkcjonariuszy dla poprawy kondycji fizycznej.
5. Wyodrębnić w budżecie Komendy Głównej Policji środki finansowe na działalność w zakresie kultury fizycznej i szkolenia sportowo-specjalistycznego” (Akta Archiwum Akt Nowych).

Wskazane wnioski w żaden sposób nie korespondowały z treścią materiałów przesłanych do UKFiT po tym spotkaniu:

„Uwagi dotyczące problematyki przedstawionej przez UKFiT NA NARADZIE W DNIU 5.09.1991

pkt 1. Działa 21 klubów sportowych dawnego Gwardyjskiego Pionu Sportowego MSW. Tereny i obiekty były własnością skarbu państwa, powstały one z różnych funduszy (dotacje państwowe, Totalizator Sportowy, budżet MSW) – z zaangażowaniem fizycznych sił społeczeństwa. Wg zapisów w księgach wieczystych, tereny oddane są w zarządzanie MSW, a kilkoma z nich zarządzają stowarzyszenia (kluby). Obiekty stanowią własność MSW. Według ustawy o samorządzie terytorialnym z marca 1990 r. i jej art. 5 grunty należące dotychczas do skarbu państwa stały się z dniem 25 maja 1990 r. własnością gmin.

pkt 2. Co do tej kategorii działalności istnieją poważne niebezpieczeństwa wynikające z pytania, kto zapewni na tę działalność środki finansowe. Dla ukazania stanu obecnego przedstawiamy następujące zestawienie (zał. 1). Działalność klubów policyjnych prowadzona jest dla wielu lat z nastawieniem na szkolenie młodzieży.

pkt 3. Przepływ środków finansowych na działalność sportową w instytucjach nadzorowanych przez MSW ogranicza się do utrzymania obiektów sportowych i utrzymywania 237 osób na etatach policyjnych, a także przeznaczenie określonych środków na działalność zleconą (głównie na sportową)” (Akta Archiwum Akt Nowych).

Informacje zawarte w cytowanych sprawozdaniach ukazują zakres problemów w dawnym pionie sportowym MSW. Resort wciąż identyfikował 21 klubów sportowych, które w różny sposób były z nim związane. Powiązanie to stanowiły głównie etaty policyjne oraz zasoby materialne w postaci obiektów sportowych. W przypadku GKS Wybrzeże Gdańsk przekazanie gruntów aktem prawnym (ustawa o samorządzie terytorialnym) spowodowało, że spory o grunty pomiędzy stowarzyszeniem sportowym a miastem Gdańsk toczyły się przed sądami powszechnymi aż do 2020 roku. Różnice stanowisk wynikające z przynależności obiektów, gruntów oraz faktu, że zarządzały nimi stowarzyszenia (kluby sportowe), skutkowały wieloma problemami interpretacyjnymi co do zapisów prawnych oraz procesów uwłaszczeniowych, a także procesów związanych z komunalizacją:

„Myśmy w sumie [...] to nie było takie proste. Ktoś zarządza obiektem, a potem się dowiaduje, że to nie jego. To idzie do sądu. [...] te regulacje, to, co wtedy rząd wymyślał, to nie sprzyjało klubom sportowym. Nagle zostawały z niczym albo z wielkim problemem, bo nikt nie chciał tego, a po latach chciał. Ja nie uczestniczyłem w tym całym procesie, bo mnie już 1993 roku nie było w Wybrzeżu, więc nie wiem, teraz to wiem tyle, co w prasie pisali. Ale jeśli chodzi o nasz klub, to myśmy, myśmy tym jak najdłużej chcieli zarządzać [...], stadionem i halą, ale mówię, po '93 to ja już nie wiem, co działo się” (wywiad\_W14).

Wypowiedź mojego rozmówcy poświadcza, że w okresie transformacji klub sportowy musiał zacząć opłacać obiekty i administrować nimi; dotychczas leżało to w gestii MSW działającego w kooperacji z zarządem klubu. W związku z brakiem zainteresowania tymi obiektami ze strony władz państwowych czy samorządowych

oraz nowo wprowadzonym prawem dotyczącym procesów komunalizacji działania te okazały się trudne i kłopotliwe. W przypadku klubów milicyjnych problem z nieruchomościami i obiektami sportowymi wynikał także z braku koncepcji połączenia ośrodków szkoleniowych dla policjantów z obiektami sportowymi przynależnymi do MSW. Resort planował zachowanie obiektów w strukturach ministerstwa lub Komendy Głównej Policji. Utrzymanie obiektów miało zostać powiązane z organizacją zajęć z wychowania fizycznego dla funkcjonariuszy policji. Dlatego w 1991 roku, w związku z planowanymi zmianami w obszarze sportu w policji, wydano w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych (ministrem był wówczas Henryk Majewski, późniejszy prezydent GKS Wybrzeże) stosowną decyzję, która cedowała zadania z zakresu kultury i sportu na Komendanta Głównego Policji, ten zaś delegował je na stojących niżej w hierarchii Komendantów Wojewódzkich. Zapisy te brzmiały następująco:

„Upoważnia się Komendanta Głównego Policji do wykonywania zadań w zakresie nadzoru i kontroli nad działalnością organizacyjną, szkoleniową i materiałowo-finansową stowarzyszeń kultury fizycznej w Policji. [...] Komendant Główny Policji dokona niezbędnych zmian w strukturze organizacyjnej komend wojewódzkich Policji polegających na utworzeniu w nich ośrodków szkoleniowo-sportowych jako jednostek organizacyjnych tych komend” (Akta Archiwum Akt Nowych).

Istotnym elementem tej decyzji wydaje się stwierdzenie, że ośrodki szkoleniowo-sportowe miały powstawać na bazie istniejących już policyjnych klubów sportowych, a tam gdzie klubów nie było, Komendant Wojewódzki powinien utworzyć wydział kadr i szkolenia odpowiedzialny za te ośrodki.

Trudno stwierdzić, które z gwardyjskich klubów sportowych wyewoluowały wprost w kluby policyjne. Wyjście klubów milicyjnych z pionu MSW po 1989 roku w żaden sposób nie przekształciło ich w policyjne kluby sportowe. Tak więc w 1991 roku istniała koncepcja policyjnych klubów sportowych, jednak w dalszym okresie transformacji trudno odnaleźć jakiegokolwiek dokumenty potwierdzające aktywność tego rodzaju organizacji<sup>9</sup>. Nie udało się również znaleźć dowodów na stworzenie i

---

<sup>9</sup> Istniejące obecnie Policyjne Kluby Sportowe funkcjonują jako wewnętrzne kluby polskiej policji. Nie uczestniczą w zawodach organizowanych przez polskie związki sportowe. Zob. <http://panstwowa.policja.pl/pp/sport/52,Nowy-policyjny-klub-sportowy.html> (dostęp: 26. 11. 2021).

Jedynym klubem policyjnym, który na początku transformacji określał się jako kontynuator tradycji zlikwidowanego klubu milicyjnego (Gwardia Łódź), był założony 1991 roku klub działający pierwotnie pod nazwą Łódzki Policyjny Klub Sportowy Łódź (ŁPKS Łódź), a – od 10 grudnia 1996 roku – pod nazwą Łódzki Policyjny Klub Sportowy Gwardia Łódź, a następnie – od 2011 roku – jako Profesjonalny Klub Sportowy Gwardia Łódź. Podaję za danymi z Krajowego Rejestru Sądowego (nr 0000378256) oraz artykułami Łódzki Policyjny Klub Sportowy (<http://www.strony.toya.net.pl/~judo/historia.htm>) i Historia ([gwardiajudo.pl](http://gwardiajudo.pl)) dostęp: 1. 05. 2021.



funkcjonowanie Polskiego Policyjnego Związku Sportowego. Jeden z działaczy gdańskiego Wybrzeża powiedział o tych niezrealizowanych planach następująco:

„Pamiętam, że coś takiego, co pan tu przywołał, szło z góry, z KGP [Komenda Główna Policji – przyp. DM], ale myśmy tego w ogóle nie brali na poważnie. Powstawały ośrodki szkoleniowe, ale to zupełnie było odłączone od dawnych klubów” (wywiad\_W14).

Wychodzeniu klubów ze struktur resortu towarzyszyło równoległe odcinanie ich od ministerialnego finansowania. Resort, jako przedstawiciel państwa, nie chciał finansować organizacji sportowych, a przede wszystkim nie dysponował odpowiednimi środkami. Nierozwiązana pozostawała także kwestia etatów policyjnych (ponad dwustu) przypisanych zarówno do trenerów, jak i zawodników:

„O ile pamiętam, to kazano wybierać. Albo etat w policji i mundur, albo brak i wtedy rób co chcesz, [...] czy zostajesz w sporcie, czy nie. Ale etaty zabierano” (wywiad\_W14).

„Przyszedł moment, kiedy kazano zdecydować tym zawodnikom, czy chcą być policjantami, czy sportowcami. Oni musieli się wtedy rzec, bo jak wszyscy wiemy z historii, oni, nawet będąc w strukturach policji, nie mieli nic wspólnego z tym. Oni tam tylko odbierali swoje wynagrodzenie, ale nigdy nie służyli tak naprawdę jako prawdziwi policjanci. I wtedy stanęli przed dużym dylematem – większość z nich zrezygnowała z tego bycia policjantami i stali się prawdziwymi sportowcami. To przeszedł cały klub” (wywiad\_W11).

W okresie transformacji ustrojowej nie wchodziło zatem w grę połączenie etatu w policji z równoczesnym udziałem w wyczynowym współzawodnictwie sportowym. Zawodnicy musieli wybierać. W przypadku GKS Wybrzeże żaden z nich nie miał etatu w policji już w 1992 roku. W kontekście pozostałych klubów i sportowców dane okazują się nieprecyzyjne, skądinąd jednak znane są przypadki, że policjanci lub policjantki uprawiali sport wyczynowo (na przykład lekkoatletka Kamila Skolimowska).

Rozłam pomiędzy resortem a klubami sportowymi rezonował w zmianach dokonujących się w zarządach klubów, w transformacji ich struktur oraz, co istotne, w odchodzeniu od stosowania w nazwach klubów słów takich jak „gwardyjski” czy „milicyjny”. Wybrzeże przemianowano z Gwardyjskiego Klubu Sportowego na Gdański Klub Sportowy:

„Istotny zapis w statucie dotyczy zmiany nazwy klubu. Pozostają litery GKS, czytane obecnie jako Gdański Klub Sportowy Wybrzeże” (Dziennik Bałtycki 1993-04-17/18).

Wyjście i odcięcie struktur policyjnych z pola sportu dokonywało się na przestrzeni kilku lat transformacji. Wybrzeże całkowicie zerwało relację ze strukturami resortu dopiero w 1999 roku. Do tego czasu, według zmienionego w 1993

roku statutu klubu, nadzór nad nim pełnił komendant policji w Gdańsku. W wywiadzie z Henrykiem Majewskim na łamach „Dziennika Bałtyckiego” można przeczytać:

„Po rozmowach z kolegami postanowiłem zająć się oczyszczaniem terenu dla następcy pana Rusika, który zostanie wybrany podczas walnego zebrania sprawozdawczo-wyborczego. Obecny komendant policji w Gdańsku, Stanisław Białas, jako zwierzchnik klubu, zaakceptował moją tymczasową kandydaturę [jako p.o. prezydenta klubu – przyp. DM], a swoją przyszłą<sup>10</sup>” (Dziennik Bałtycki: 1997-12-24/25/26).

Zwierzchnictwo policji nad klubem nie skutkowało żadnym wsparciem finansowym czy organizacyjnym. Jedynie, co pozostało z dawnej współpracy, to możliwość korzystania przez szczypiornistów z policyjnych stołówek oraz użyczenie im policyjnego autokaru na mecze wyjazdowe:

„Tak – jeździliśmy tylko autobusem, który był wynajmowany z komendy gdańskiej, ale to tak naprawdę było wszystko w tym temacie. Nie było nic powiązanego już. Nie mieliśmy żadnej styczności” (wywiad\_W11).

W okresie transformacji zwierzchnictwo komendy policji należy uznać za fasadowe. GKS Wybrzeże realizował własne strategie dotyczące działalności klubu i żadnej z nich nie konsultowano z komendantem policji w Gdańsku. Z prowadzonego przeze mnie badania wynika, że nawet propozycja złożona przez niektórych członków zarządu klubu, aby to komendant policji osobiście objął funkcję prezydenta klubu, została finalnie odrzucona. Propozycję tę należy uznać raczej za taktyczną grę koalicjantów, która miała doprowadzić do przejęcia przez nich władzy w strategicznym polu działania.

W przypadku klubów sportowych związanych ze spółdzielczością czy przemysłem państwo polskie nie zastosowało w okresie transformacji żadnego parasola ochronnego. Podobnie stało się z milicyjnymi klubami sportowymi, choć w przypadku Wybrzeża oderwanie od resortu spraw wewnętrznych miało charakter dwustopniowy. Po pierwsze polegało na odcięciu środków finansowych przez resort oraz przekazaniu klubowi obiektów sportowych. Drugim aspektem było utrzymanie patronatu Komendanta Policji nad klubem, co zapisano nawet w statucie zmienionym po 1989 roku. Zwierzchnictwo to okazało się jednak całkowicie fasadowe i nie miało wpływu na zarządzanie organizacją sportową. W 1999 roku statut zmieniono ponownie, wykreślając z niego wszelkie wzmianki o relacjach i powiązaniach z resortem spraw wewnętrznych.

---

<sup>10</sup> Ostatecznie prezydentem GKS Wybrzeże został nie Stanisław Białas, lecz właśnie Henryk Majewski.

#### 4. Transformacja ustrojowa w GKS Wybrzeżu: pierwszy etap zmian

W związku z wycofywaniem się resortu spraw wewnętrznych z pola sportu oraz wprowadzeniem zasad wolnego rynku Wybrzeże zostało poddane szeregowi procesów mających na celu dostosowanie klubu do nowych reguł i nowej sytuacji społeczno-ekonomicznej w Polsce. Jak zauważyli moi rozmówcy, niemal do końca socjalizmu w Polsce klub ten nie odczuwał żadnych problemów organizacyjnych i finansowych:

„[...] jak patrzysz na te zespoły gdańskie – trudno to prześledzić, ale sukcesów sportowych tam nie było, może poza jednym, Wybrzeże Gdańsk, klub milicyjny” (wywiad\_W2).

Sytuacja zmieniła się po 1989 roku:

„[...] kiedy problemy się zaczęły, [...], więc chyba, tak mi zdaje się, że w 1990, jakoś za tego planu, że wszystko prywatne, tego, jak on się, [...] no właśnie, Balcerowicza, to wtedy. Bo resort już nie miał kasy, kryzys [...], wszystko ruina, drożyzna, resort też do zmiany, to chyba wtedy. A tak, to było dobrze, nie przypominam sobie, abyśmy w jakiś sposób cierpieli. Może nie było luksusów, wie pan, ale źle nie było” (wywiad\_W14).

Rok 1989 rozpoczął proces przemian. Pierwszą znaczącą decyzją władz Wybrzeża było zatrudnienie na etacie dyrektora klubu dawnego koszykarza, Marka Mikulskiego. Pełnił on tę funkcję także w okresie transformacji. Druga zmiana dotyczyła wyboru nowych osób do zarządu Wybrzeża. „Dziennik Bałtycki” donosił:

„Z udziałem szefa WUSW<sup>11</sup> w Gdańsku gen. bryg. Jerzego Andrzejewskiego odbyło się wczoraj posiedzenie zarządu GKS Wybrzeże, podczas którego dokonano wyboru nowego prezesa klubu. Został nim płk. Stefan Oźga<sup>12</sup>. Dokonano również zmian w prezydium zarządu. Pierwszym wiceprezesem wybrano płk. Andrzeja Siwka<sup>13</sup>, zaś wiceprezesami: ppłk. Henryka Łapuszka i ppłk. Ryszarda Treidera. Zarząd przychylił się do prośby dotychczasowego długoletniego prezesa płk. Sylwestra Paszkiewicza o zwolnienie go z tej funkcji w związku z przejściem do pracy poza Gdańskiem” (Dziennik Bałtycki: 1989-05-08).

Jeden z ówczesnych działaczy Wybrzeża wspominał tę sytuację następująco:

„Paszkiewicz pierwszy odpadł. On chyba do Słupska poszedł, ale nie wiem, nie pamiętam [...], to już ze 30 lat minęło. Tam zmiany były, bo źle było już. Ale czy to coś dało? Nie wiem. Wiem, że Mikulskiego dyrektorem zrobili. Chyba trochę pod publiczkę, bo oni cały czas w nas bili, że my ZOMO, a my żadne ZOMO, kto tam ZOMO na oczy widział, no, ja tak, bo ja z WUSW byłem, ale zawodnicy, trenerzy? Ci z tej całej opozycji to, nie będę [...] mówić, co mam za zdanie, ale to nie były miłe dla nas czasy” (wywiad\_W14).

<sup>11</sup> Wojewódzki Urząd Spraw Wewnętrznych.

<sup>12</sup> W strukturach WUSW zastępca szefa ds. Milicji Obywatelskiej.

<sup>13</sup> W strukturach WUSW zastępca szefa ds. politycznych (polityczno-wychowawczych).

Tak więc również nowi ludzie w zarządzie wciąż byli związani z Wojewódzkim Urzędem Spraw Wewnętrznych (WUSW), wywodzili się z jego struktur. Zmiany na szczeblu egzekutywy klubu nie rozwiązały pojawiających się w tym czasie pierwszych problemów. W wymiarze sportowym koszykarze doświadczyli degradacji z I do II ligi. Również żuźlowcy opuścili najwyższą klasę rozgrywkową. Co interesujące, w 1989 roku sekcja żuźlowa miała już kilku sponsorów spoza obszaru wpływów WUSW. Na łamach prasy dyrektor klubu Marek Mikulski wspominał o tym w ten sposób:

„Żużel to wiadomo bardzo drogi sport. Tutaj szczególnie potrzebni są sponsorzy. Na szczęście takich mamy. Oprócz tradycyjnej już pomocy ze strony Romana Wieczorka zyskałiśmy nowych poważnych sprzymierzeńców. Mam tu na myśli firmy Olech-Electronics, Auto-Europa, Auto-Market, Polnord, Deux-Corbette oraz Przedsiębiorstwo Robót Sanitarno-Porządkowych. Uważam więc, że lepsze czasy gdańskich żuźlowców są przed nami” (Dziennik Bałtycki: 1989-08-21).

Problemy dotyczyły wszystkich sekcji, w tym również bokserów i judoków. Jeszcze przed wprowadzeniem Planu Balcerowicza pojawiły się informacje, że sekcja bokserska zostanie zlikwidowana (Dziennik Bałtycki: 1989-08-21). Początkowo doszło jednak tylko do wycofania drużyny z rozgrywek:

„Tymczasem inny gdański klub – legenda w boksie – GKS Wybrzeże na skutek trudności ze skompletowaniem składu wycofał drużynę z II ligi. Ciemne chmury zawisły zatem nad boksem w naszym regionie, kiedyś krajową potęgą” (Dziennik Bałtycki: 1989-10-10).

Redukcja o 50 procent dotacji na sport przez resort spraw wewnętrznych, wzrost cen w kraju (szalejąca inflacja), odejście ludzi i brak zastępców dla nich (trenerów i zawodników), a także brak własnej sali bokserskiej przyczyniły się ostatecznie do likwidacji tej sekcji. Doszło do tego na 45-lecie klubu, w 1990 roku. Jeden z działaczy mówił o rozpadzie sekcji bokserskiej następująco:

„Boks musiał być zlikwidowany. Nie było na to pieniędzy i nie było już ludzi. Problemem [...], też była sala. Myśmy nie mieli swojej. Klub nie dbał o to, bośmy w Stoczni, w tej, co spaliła się później, byli. Jak nie było ludzi, nie było pieniędzy, tośmy to wszystko zamknęli. Boks padł. Taka sekcja? I nikt [...], przez lata całe, śledziłem, czy ktoś to wznowi – jak piłkarzy [ręcznych – przyp. DM] albo żużel, ale nie, nic, nie ma nic. Szkoda, bośmy [...], to cała historia, tak? Tyle medali, tyle młodzieży, tyle tego było” (wywiad\_W14).

Zamknięcie jednej sekcji rozpoczęło ciąg przemian strukturalnych w klubie. Dotyczyły one kolejnych sekcji sportowych, ich działalności oraz osób z nimi związanych, włączając w to zarząd klubu. Według lokalnej prasy sytuacja w gwardyjskim klubie wyglądała następująco:

„Obecnie podobnie jak inne kluby GKS Wybrzeże boryka się z wieloma kłopotami głównie natury finansowej i niezmiernie trudno będzie mu zabezpieczyć interesy wszystkich sekcji, a prowadzi: piłkę ręczną mężczyzn, żużel, judo i koszykówkę mężczyzn. Sekcja bokserska jest, niestety, w stadium likwidacji” (Dziennik Bałtycki: 1990-05-17).

Koncepcja prowadzenia wielosekcyjnego klubu również w przypadku Wybrzeża bardzo wcześnie stała się problematyczna. Już w 1989 roku zawieszono sekcję siatkówki. Do końca istnienia klubu nie próbowano wznowić działalności tej sekcji, a zatem właśnie rok 1989 należy uznać za datę jej likwidacji. Jak wspomniałem, rozpadowi uległa także sekcja bokserska. Te procesy deinstytucjonalizacji wpisywały się w powszechny transformacyjny trend dotyczący zmian w strukturze organizacji sportowej. W kolejny etap zmian instytucjonalno-personalnych klub wchodził już bez tych sekcji sportowych.

Działacze sportowi mierzyli się więc z odcięciem finansowania z MSW, brakiem wsparcia ze strony państwa, małą liczbą sponsorów. Takie uwarunkowania zmusiły ich do poszukiwań nowych strategii prowadzenia klubu oraz do samodzielnego pozyskiwania środków finansowych na działalność sportową.

## **5. Drugi etap zmian w okresie transformacji**

Zmiany w zarządzie Wybrzeża Gdańsk zaszły 16 kwietnia 1993 roku. W tym dniu odbyło się zebranie sprawozdawczo-wyborcze członków klubu, a w jego trakcie podjęto kilka istotnych decyzji. Przede wszystkim zmieniono statut klubu sportowego, co wiązało się z koniecznością dostosowania organizacji do nowego porządku prawno-społecznego. Statut przewidywał wprowadzenie nowej nazwy oraz zmiany dotyczące pozycji szefa klubu, którego nazywano prezydentem, a nie – jak w innych klubach – prezesem. Wybrano także 22 nowych członków zarządu, co potwierdza, że klub nadal utrzymywał kilka sekcji sportowych. Zmieniono nazwę: z Gwardyjskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk na Gdański Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk. Nowym prezydentem został dr Jerzy Rusik (Dziennik Bałtycki: 1993-04-17/18), jego kadencja trwała do 1998 roku. Nowy prezydent miał powiązania z ludźmi z „nowego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych”, ale wywodził się jeszcze ze starych struktur milicyjnych. Zmiana na fotelu prezydenta wynikała z tego, że ludzie z dawnego WUSW nie chcieli już uczestniczyć w zarządzaniu klubem, oraz z tego, że borykali się z innymi problemami w resorcie:

„W 1993 skończyliśmy, w większości, przygodę z Wybrzeżem. To był koniec [...], nikt już tam nie chciał, nie było chęci do tego [...] oraz [...] w policji były inne problemy [...] klub wzięli ludzie związani z klubem [...], jakoś pośrednio związani, związani też z nową policją. Wszedł ten cały Rusik i ludzie od Majewskiego, co go potem wybrali, a my, dawni, z peerelowskiego WUSW, odeszliśmy. Tam przyszli nowi, tylko dyrektor się ostał, ten Mikulski, bo on, jak mówiłem [...], był przez nich pchany wcześniej” (wywiad\_W14).

Klubem zaczęli zarządzać aktorzy społeczni wywodzący się z kręgów zbliżonych do ugrupowań opozycyjnych z czasów Polski Ludowej. Mogli nawet być w strukturach resortu, jak Rusik, ale sprzyjali nowej władzy. Szczególnie dotyczyło to działaczy związanych z Henrykiem, Majewskim, który na początku transformacji był – jako osoba cywilna – zastępcą komendanta Komendy Wojewódzkiej Policji w Gdańsku oraz Ministrem Spraw Wewnętrznych (od 12 stycznia 1991 do 23 grudnia 1991 roku).

Wybrzeże nie oderwało się więc od ludzi związanych z policją (i dawną Milicją Obywatelską), ale w znacznej części zmieniło swoją podmiotowość prawną. W statucie klubu umieszczono zapis, że nadzór nad organizacją sprawować miał komendant policji w Gdańsku. Faktycznie organizacja stała się niezależnym stowarzyszeniem sportowym dopiero sześć lat później. Choć nadzór czy zwierzchnictwo nad klubem leżało nadal w gestii komendanta policji, to jednak nie istniała już silna relacja między tymi dwoma podmiotami. Współpraca klubu z resortem czy komendą policji wygasła. Symboliczną zmianą było zastąpienie w nazwie klubu słowa „Gwardyjski” słowem „Gdański” – znamionowało to nowe czasy dla Wybrzeża.

Po zmianie władz klub osiągnął stabilizację. Także sytuacja finansowa nie należała do najgorszych. Organizacja miała pewne problemy finansowe, ale klub otrzymywał środki pieniężne od różnych sponsorów. Dofinansowana była przede wszystkim sekcja żużlowa, która czerpała przychody także z biletów na mecze. W większości przypadków finansowanie klubu przez sponsorów dotyczyło całej organizacji, a nie poszczególnych sekcji, co w późniejszej perspektywie wpłynęło na proces deinstytucjonalizacji Wybrzeża (o czym piszę w dalszej części tego rozdziału).

### **5.1. Korsarze – sekcja koszykówki**

W kontekście początkowego okresu transformacji oraz związanych z nową sytuacją pierwszych zmian strukturalnych w klubie warto przyrzeć się sekcji koszykówki. W pewnym sensie można ją uznać za sztandarowy przykład dla losów klubów sportowych w czasie przemian. Z jednej strony sekcja ta szybko odpowiedziała na

nowe warunki gry w polu sportu – znalazła sponsora (jego marka pojawiła się w nazwie drużyny oraz na koszulkach meczowych); z drugiej strony, po zakończeniu współpracy ze sponsorem i – w konsekwencji – po utracie finansowania, sekcja została zlikwidowana. Dodać należy, że sponsorowaniem i prowadzeniem sekcji interesował się trójmiejski przedsiębiorca, który chciał na jej fundamencie stworzyć silną drużynę męskiej koszykówki, napotkał jednakże opór władz Wybrzeża. W dalszej części opisuję szczegółowo losy tej sekcji, przybliżając meandry jej działalności.

Jak wspomniałem, w pierwszej fazie transformacji dyrektorem klubu został Marek Mikulski, były koszykarz Korsarzy. W tym czasie drużyna koszykarska występowała w II lidze. Funkcję trenera pełnił Adam Prabucki pracujący z drużyną od 1992 roku. Działacze i trenerzy związani z tą sekcją zdobyli sponsora – producenta piwa Hevelius:

„Czy piwo można łączyć ze sportem? Każdy powie, że nie. Ale można połączyć – we wspólnym interesie – gdański browar Hevelius Brewing Company Ltd. z zespołem koszykówki GKS Wybrzeże. Z tego połączenia powstała drużyna pod nazwą Wybrzeże-Hevelius Gdańsk. Takie napisy na koszulkach mieli gdańscy koszykarze podczas ostatniego meczu ligowego z Czarnymi Słupsk” (Dziennik Bałtycki: 1992-01-29).

Współpraca z Heveliusem to między innymi konsekwencja tego, że Edward Zawratka, ówczesny dyrektor browaru, był w przeszłości związany z sekcją koszykówki i starał się pomóc swej drużynie w trudnym dla niej okresie. Jednakże współpraca nie trwała długo: po sezonie 1992/1993 już jej nie kontynuowano. W rezultacie sekcję koszykówki, podobnie jak cały klub, dotykały problemy finansowe, a sytuacja organizacyjna i finansowa pozwalała koszykarzom na grę jedynie na zapleczu I ligi.

W roku 1994 sekcją zainteresował się dawny koszykarz i trener Spójni Gdańsk, wówczas już przedsiębiorca – Kazimierz Wierzbicki. Był on twórcą firmy Trefl oraz sopockiego klubu koszykarskiego o tej samej nazwie. W tamtym roku trwały rozmowy między zarządem Wybrzeża (uczestniczył w nich Marek Mikulski) a Wierzbickim. Do współpracy jednak nie doszło. Jeden z moich rozmówców – działacz sportowy – wspomina to następująco:

„Było słynne moje spotkanie, kiedy Marek Mikulski był dyrektorem Wybrzeża, ja już wcześniej gdzieś poznałem pana Kazimierza Wierzbickiego, który był kierownikiem drużyny, trenerem młodzieżowym, ale teraz tak lekko się podnosił. I zorganizowałem spotkanie panu Kazimierzowi, który chciał być sponsorem koszykarzy – z tradycjami, z historią, z wszystkimi rzeczami, więc umówiłem spotkanie z Markiem, panowie się spotkali. Spotkanie zakończyło się totalną klęską polegającą na tym, że Marek był bardzo zainteresowany, żeby ten finansował koszykarzy Wybrzeża, natomiast cała sfera decyzyjna

– coś, co było rzeczą nagminną wtedy, czyli: »daj pieniądze, ale się odczep, co ja z tym zrobię« [...]. I taka odpowiedź – bo oczywiście Kazimierz ze swoją świadomością daje pieniądze i wtedy to już były duże pieniądze. I oczekiwał, i numeratywnie wyliczył, czego oczekuje od klubu, natomiast Marek do mnie zadzwonił i mówi, że »tak nie może być, że ja ponoszę odpowiedzialność i sponsor mi będzie mówił, jacy mają być zawodnicy i jaki trener?« Mentalnie wtedy na tym poziomie w ogóle woda i ogień, jakby nie do pomyślenia, nie do zrobienia. I Kazimierz wyszedł – nie chcą, nie chcą, to ja zrobię po swojemu, od początku» (wywiad\_W12).

W powyższym cytacie warto zwrócić uwagę na pewne istotne kwestie. Z jednej strony propozycję współpracy odrzucono, gdyż sponsor chciał mieć wpływ na sposób wydatkowania pieniędzy. Z drugiej – wydaje się, że władarze klubu nie rozumieli relacji sponsor – organizacja sportowa oraz wynikającej stąd zależności, łącznie z całym spektrum tego, czym jest marketing sportowy. Wierzbicki chciał wspomóc klub z tradycjami, z kibicami, tak aby równocześnie zdobyć grupę odbiorców dla swoich produktów. Jednakże w Wybrzeżu nie podzielano takiego podejścia. Gdański klub stracił szansę na zbudowanie silnej sekcji koszykówki męskiej. Działania władz Wybrzeża sprawiły, że to w Sopocie powstał koszykarski klub Trefl, późniejszy mistrz Polski, uczestnik Euroligi oraz finału europejskich rozgrywek Pucharu Europy FIBA.

W 1995 roku trener Korsarzy naciskał na władze klubu, aby sprowadziły mu zagranicznego, czarnoskórego zawodnika. Ówczesna prasa zatytułowała wywiad z trenerem następująco: *Murzyn potrzebny zaraz*. W rozmowie tej można było przeczytać:

„– Wiem, że cichym pana marzeniem jest czarnoskóry gracz w Wybrzeżu?

– Tak. Automatycznie wzrósłby poziom, co pokazuje I liga. Mamy jedno miejsce wolne dla Murzyna, ale sprawy takie trzeba by załatwić do końca grudnia. Najlepszy byłby center, ale jest to równoznaczne ze znalezieniem sponsora” (Dziennik Bałtycki: 1995-11-28).

Trener Prabucki zdawał sobie sprawę z konieczności zdobycia sponsora, aby zrealizować cel transferowy. W grudniu 1995 roku do klubu dołączył czarnoskóry koszykarz – Amerykanin Willy Kelly. Podczas badań terenowych nie udało mi się ustalić, czy ów transfer był finansowany ze środków jakiegoś sponsora. Mając w pamięci wcześniejsze relacje sekcji koszykówki ze sponsorami, można chyba zakładać, że nie miało to miejsca.

Willy Kelly – choć wyróżniał się umiejętnościami koszykarskimi – nie pomógł Wybrzeżu w awansie do I ligi. W perspektywie poszukiwań rozwiązań naprawczych zatrudnienie tego koszykarza jawi się jako ostatni pozytywny aspekt aktywności klubowych działaczy. Choć oni sami odnosili się do tego wyboru dość krytycznie, zauważając, że choć zawodnik wydawał się graczem solidnym i dość tanim, to



jednak po pierwszej wypłacie bardziej interesowały go dziewczyny i narkotyki, co przełożyło się później na beznadziejną grę (Dziennik Bałtycki / Nasze Miasto: 2003-08-07).

Sezon 1995/1996 był ostatnim, w którym Korsarze występowali na parkietach polskich rozgrywek koszykarskich. W lipcu 1996 roku zarząd Wybrzeża zdecydował o likwidacji sekcji. Zanim do tego doszło, w prasie można było przeczytać wypowiedź trenera Prabuckiego:

„Trzeba się z tym liczyć, że Trefl będzie kandydatem nr 1 do awansu. Rzeczywistość jest taka, że liczą się zespoły, które mają hojnych sponsorów. Trefl na brak pieniędzy nie narzeka...

*W przeciwieństwie do Wybrzeża?*

To pytanie należy skierować do kogoś innego. Uważam, że należy się cieszyć, iż powstaje w Trójmieście solidny zespół, który w przyszłości może postarać się o I ligę” (Dziennik Bałtycki: 1996-07-01).

Sekcji koszykarska zakończyła działalność w ciągu trzech tygodni od publikacji cytowanego wywiadu. Dokładnie 19 lipca 1996 roku drużyna Korsarzy przeszła do historii – tego dnia na posiedzeniu zarządu klubu GKS Wybrzeże podjęto decyzję o rozwiązaniu drugoligowej drużyny koszykówki męskiej. Zawodnicy dowiedzieli się oficjalnie o tej decyzji od prezydenta klubu Jerzego Rusika, na spotkaniu 22 lipca. Z kolei w prasie Rusik wypowiadał się w kwestii likwidacji sekcji w następujący sposób:

„Nie jest łatwo podjąć decyzję o wycofaniu zespołu z II ligi. Akurat mnie nikt nie musi przekonywać o tradycjach klubu i samej sekcji koszykówki. Tradycje to już jednak historia, piękna bo piękna, ale na codzienną działalność potrzebne są pieniądze. Drużyna na średnim II-ligowym poziomie już nas nie interesowała. Aby skutecznie włączyć się do gry o awans do ekstraklasy musielibyśmy mieć – zakładając, że sprowadzimy np. dwóch czarnoskórych koszykarzy około 8 mld starych złotych [800 tys. zł po denominacji – przyp. DM] na nowy sezon. A my nie mamy praktycznie żadnych pieniędzy. Aby byli sponsorzy potrzebny jest wynik. To prawda, że mieliśmy chętnych do finansowania koszykarzy, ale tylko pod warunkiem, że wywalczą awans do I ligi. Ta sztuka się nie powiodła i potencjalni już sponsorzy po prostu się wycofali. W sekcji pozostaną drużyny młodzieżowe, bo one znacznie mniej kosztują. Może kiedyś odrodzi się więc wyczynowa koszykówka, ale teraz trudno bujać w obłokach” (Dziennik Bałtycki: 1996-07-24).

W tym miejscu warto dodać, że sekcje młodzieżowe przetrwały zaledwie jeszcze jeden sezon, po czym podzieliły los drużyny seniorskiej. W rezultacie w klubie pozostały tylko trzy sekcje sportowe: judo, piłka ręczna i żużel. W tamtym czasie nie prowadzono już żadnych działań w ramach sekcji bokserskiej, piłki siatkowej i koszykówki.

Decyzja o rozwiązaniu sekcji koszykówki wpisywała się w transformacyjną praktykę restrukturyzacji organizacji sportowych, które nie posiadając

wystarczających środków na daną sekcję, po prostu ją likwidowały. Było to rozwiązanie najbardziej drastyczne, ale też skuteczne w tym sensie, że z budżetu klubu zniknęły odpowiednie obciążenia i koszty. Strategia taka wydawała się znacznie łatwiejsza do realizacji niż opracowanie sposobów na utrzymanie sekcji, znalezienie sponsorów czy przyjęcie takich praktyk, które przy niskim koszcie prowadzenia drużyny pozwalałyby kontynuować działalność sportową.

Koszykarska drużyna miałaby wielką szansę na reinstytucjonalizację i przetrwanie okresu transformacji, gdyby działacze Wybrzeża umieli odnaleźć się w nowej rzeczywistości sponsorskiej i sprostać wymaganiom sponsorów. Brak porozumienia ze sponsorami, traktowanie ich tylko jako źródła finansowego wsparcia (bez oddania im jakiegokolwiek prawa do udziału w zarządzaniu klubem) powodowało, że sponsorzy nie wiedzieli, na co dokładnie przeznaczają swoje pieniądze ani co otrzymują w zamian. Trudno się dziwić, że w takich warunkach nie zdecydowali się na inwestycję w klub. Tego rodzaju praktyka to jeden z czynników, które przyczyniły się do deinstytucjonalizacji całego klubu. Podczas badań terenowych nie udało mi się jednoznacznie ustalić, dlaczego nie doszło do wydzielenia z klubu Wybrzeże sekcji koszykarskiej i jej powiązania z firmą Trefl. Bez wątplenia jednak, jednym powodów mógł być brak wystarczających kompetencji społecznych działaczy samej sekcji, którzy nie potrafili przekonać dyrektora i zarządu klubu do wyodrębnienia sekcji ze struktur klubu (być może udałoby się nawet utrzymać „Wybrzeże” w nazwie nowego klubu) i zbudowania silnej drużyny ze sponsorem w osobie wspomnianego wcześniej Kazimierza Wierzbickiego. Gdyby tak się stało, być może jeszcze dzisiaj działałby klub koszykówki kontynuujący tradycje Wybrzeża.

W tym kontekście warto wspomnieć, że w staraniach o ratowanie klubu zabrakło również wsparcia ze strony władz miasta Gdańska, co finalnie przełożyło się na to, że współcześnie Gdańsk nie ma własnej koszykarskiej drużyny mężczyzn<sup>14</sup>.

## **6. Działalność klubu w latach 1996–2004**

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku klub funkcjonował stabilnie. Zmniejszenie liczby sekcji ułatwiło kontynuowanie działalności sportowej w pozostałych dyscyplinach sportowych. Sprzyjały temu zasoby materialne GKS-u; z

---

<sup>14</sup> Obecnie DGT AZS Politechnika Gdańsk reprezentuje miasto Gdańsk w rozgrywkach na najwyższym poziomie koszykówki żeńskiej (Aktualności – Sportowa Politechnika – dostęp: 10.11.2021).

jednej strony dotyczyło to obiektów sportowych, z drugiej zaś środków finansowych pozyskiwanych od sponsorów. Ponadto fundamentalne dla działalności klubu okazały się zasoby ludzkie, zarówno w postaci działaczy sportowych z ich kapitałem społecznym, jak również trenerów i zawodników drużyn Wybrzeża.

### 6.1. Obiekty sportowe

W swojej ponad pięćdziesięcioletniej historii gwardyjski klub nie posiadał wielu obiektów sportowych. W Polsce Ludowej Wybrzeże korzystało z różnych obiektów w Gdańsku. Bez wątpienia głównym z nich był zawsze kompleks stadionu żużlowego przy ulicy Długie Ogrody (wcześniej: Elbląska), gdzie znajdowała się również siedziba klubu. Z kolei inne sportowe sekcje trenowały w kilku halach rozsianych w różnych częściach miasta. Sekcja bokserska trenowała najpierw w salce po restauracji Cafe Derra przy ulicy Kartuskiej, a później korzystała z tego samego obiektu co pięściarze RKS Stoczniozca Gdańsk, czyli z Hali Stoczni na terenie Stoczni Gdańskiej im. Lenina. Koszykarze rozgrywali mecze w obiekcie przy ulicy 3 Maja w Gdańsku, zarządzanym przez Klub Sportowy Start Gdańsk. Dziś ów obiekt już nie istnieje, a w jego miejscu usytuowano budynki sądu. W tej samej sali sportowej trenowali także judocy gwardyjskiego klubu:

„GKS miał jeszcze bardzo silną drużynę judo, która trenowała też w takiej salce [...], na 3 Maja” (wywiad\_D5).

Piłkarze ręczni występowali w różnych obiektach, zależnie od rozgrywek:

„[...] chodziłem na mecze Wybrzeża, które rozgrywało swoje spotkania, raz, że przy Hali Stoczni oni grali mecze pucharowe, to jeszcze grali na Kościuszki, tam gdzie Gedania grała. Gedania miała siatkówkę i tam też w ręczną grali takie mecze” (wywiad\_D4).

W pewnym sensie niektóre sekcje Wybrzeża były zatem bezdomne. Dopiero pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku poszczególne sekcje przeniosły się do nowego obiektu przy ulicy Zawodników 1. Początki tej hali sportowej sięgają lat sześćdziesiątych. W 1966 roku społeczny komitet budowy hali uzyskał decyzję zezwalającą na budowę i doprowadził do powstania trzech projektów architektonicznych. Jednak prace budowlane rozpoczęto dopiero w 1979 roku, a ukończono w 1988. 29 maja 1989 roku halę Wybrzeża oficjalnie otworzył Minister Spraw Wewnętrznych Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, Czesław Kiszczak. Od tego momentu GKS Wybrzeże Gdańsk pełnoprawnie korzystał ze swojego nowego

obiektu sportowego. Moi rozmówcy wspominali tę halę sportową w następujący sposób:

„To nie był jakiś fantastyczny obiekt, ale był własny, godziny do dyspozycji, jakie chciałeś itd. Mi się tam pracowało bardzo fajnie. I mieliśmy rzeczywiście – jak były te pieniądze, to można było się rozwinąć, można było dobrać zawodnika jednego i drugiego. To zaowocowało jakimiś wynikami” (wywiad\_W10).

„Dla nas to jest wielki płacz, bo ja tę halę pamiętam, ona się nadawała do wielu dyscyplin. I dzisiaj gdyby ona była, to byłbym niezmiernie szczęśliwy, bo bym wiedział, gdzie jest mój dom, gdzie jestem – ona dawała duże możliwości” (wywiad\_W11).

„Przecież piękna hala została wybudowana. Ja grałem tam mistrzostwo Europy z kadrą narodową w 1990-tam którymś roku. Myśmy weszli – wtedy był sukces – myśmy weszli do finału, bo wziąłem kadrę i jako trener awansowałem od razu do grupy... I mieliśmy na Wybrzeżu, piękna hala na otwarcie, i co?” (wywiad\_W8).

Trybuny tego obiektu sportowego mieściły około tysiąca widzów, z możliwością – zależnie od organizowanej imprezy sportowej i dyscypliny – zwiększenia ich liczby do około dwóch tysięcy.

Po otwarciu obiektu korzystali z niego również milicjanci, a po 1989 roku, przez krótki czas, policjanci. Mieli tam zajęcia z wychowania fizycznego. Im większy był rozłam pomiędzy resortem spraw wewnętrznych a klubem, tym aktywność policji na obiekcie stawała się coraz rzadsza. Ostatecznie policjanci korzystali tylko z przywileju darmowego oglądania meczów żużlowców i piłkarzy ręcznych:

„GKS Wybrzeże informuje, że \*bilet wstępu na ligowe zawody piłkarzy ręcznych DGT Wybrzeże kosztuje 8 zł, zaś ulgowy 3 zł. \*wymiana legitymacji osób uprawnionych do wolnego wstępu na imprezy sportowe – na mecze ligowe piłkarzy ręcznych DGT Wybrzeże następować będzie w kasie hali przed zawodami. \*funkcjonariusze policji, straży pożarnej i Straży Granicznej w mundurach mogą wchodzić na ligowe mecze piłkarzy ręcznych bezpłatnie” (Dziennik Bałtycki: 1998-09-15).

Pod koniec działalności Wybrzeża hala została przekazana gminie miejskiej Gdańsk (piszę o tym szerzej w części rozdziału poświęconej upadkowi klubu). Ostateczny koniec hali datuje się na rok 2011, miasto Gdańsk przeprowadziło wówczas rozbiórkę obiektu:

„Konflikt między GKS Wybrzeże a magistratem narastał stopniowo. List dyrektora MOSiR-u o wizycie włamywaczy w archiwum stał się momentem kulminacyjnym – zawierał bowiem jednozdaniową zapowiedź, że w połowie marca 2011 rozpocznie się rozbiórka hali” (Gazeta Wyborcza 2011-04-03).

Najważniejszym obiektem GKS Wybrzeża Gdańsk był jednak stadion żużlowy, który zmieniał się na przestrzeni lat. W czasie socjalizmu obiekt ten stanowił część większego kompleksu: składały się na niego również stadion lekkoatletyczny oraz

odkryty basen, który ze względu na wymiary nie mógł służyć wyczynowemu uprawianiu pływania. Na stadionie, wewnątrz toru żużlowego, znajdowało się boisko do gry w piłkę nożną. Na tym obiekcie organizowano także mecze piłki ręcznej na świeżym powietrzu – w nieistniejącej już odmianie jedenastoosobowego szczypiorniaka. W latach pięćdziesiątych XX wieku Wybrzeże Gdańsk sięgało po brązowe medale mistrzostw Polski w tej dyscyplinie. W 1967 roku Związek Piłki Ręcznej w Polsce przestał jednak uznawać odmianę jedenastoosobową. Oficjalną wersją stała się wyłącznie odmiana siedmioosobowa, którą wówczas przeniesiono z otwartych boisk do hal sportowych. Powróćmy jednak do kwestii stadionu: w okresie Polski Ludowej służył on wielu sekcjom klubu gwardyjskiego. W czasach kiedy klub posiadał sekcję lekkoatletyczną, to właśnie na tym obiekcie odbywały się treningi; swoje umiejętności szlifował tutaj między innymi kulomiot Władysław Komar. Mecze rozgrywała tam także sekcja piłki nożnej, a później, kiedy Wybrzeże nie miało już drużyny futbolowej, stadion służył niekiedy innym gdańskim ekipom piłkarskim:

„Płyta boiska na ul. Zawodników<sup>15</sup> wymiarowo nie odpowiada licencji ligowej. Tam mogli grać juniorzy, A-klasa, B-klasa – proszę bardzo. Ale żeby tam mogła grać ligowa drużyna, to trzeba było poszerzyć i wydłużyć boisko, na co się nie zgadzali żużlowcy, ponieważ to z kolei ingerowało w tor. I dlatego ten element odpadł. [...] Aczkolwiek pamiętam, że Polonia [Gdańsk – przyp. DM] grała tam. To była trzecia liga, grała tam Polonia, jeszcze Flota Gdynia miała wtedy trzecią ligę – prehistoria. Doskonale pamiętam ten mecz, bo on w anegdotach później był opowiadany – bramkarz Polonii, Gierszewski, Sztajfa na niego mówili, miał taką łapę jak dwie moje. I umówili się na remis – prosili sędziego, żeby nie przerywał meczu, bo Polonia wygrywała, a miał być ten remis. No więc widzą, że czas się kończy – Sztajfa wychodzi na wprost tej sytuacji, fauluje, karny – no dobra, będzie remis. Ja sam byłem bramkarzem, więc patrzę, co robi Sztajfa – zanim się gość do piłki zbliżył, to Sztajfa leży w jednym rogu, i co robi gość? Kopie w niego. Nie ma remisu. I oni pertraktują z sędzią, że jeszcze gramy itd. Drugi karny – tym razem Sztajfa się nie kładł, po prostu stał i był zakładany remis...” (wywiad\_D1).

W okresie transformacji stadion należał do klubu i był przez niego zarządzany i utrzymywany:

„Trzeba pamiętać, że stadionu nie utrzymywało miasto – stadion utrzymywał klub GKS Wybrzeże” (wywiad\_D5).

Dopiero po transformacji – tak jak w przypadku hali – władze klubu w ramach istniejących wówczas przepisów prawnych przekazały obiekt miastu Gdańsk. Stadion trafił pod zarząd Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji (obecnie: Gdański Ośrodek Sportu).

<sup>15</sup> Zbieg dwóch ulic: Długich Ogrodów, dawnej Elbląskiej, i Zawodników, stąd mój respondent używa nazwy ulicy Zawodników.

W okresie transformacji ustrojowej Wybrzeże nie wykorzystywało infrastruktury sportowej do generowania przychodu na działalność klubu. Obiektów nie wynajmowano. Jedyne źródło dochodu ze stadionu czy hali stanowiły biletowane imprezy sportowe, a zatem obiekty przeznaczano wprost na działalność sportową. Wiązało się to między innymi z tym, że GKS miał zewnętrzne wsparcie finansowe wynikające z umów sponsorskich, nie podejmowano więc działań komercyjnych w obiektach, co dawałoby dodatkowe środki. Należy zauważyć, że od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych ze stadionu korzystali już tylko żuźlowcy, a z hali – judocy i piłkarze ręczni. Ponadto stadion modernizowano pod kątem organizacji zawodów żuźlowych, co ograniczało rozmiary boiska piłkarskiego.

Problemy z nieruchomościami Wybrzeża występowały od samego początku transformacji. Ustawodawca, czyli polski parlament, w ustawie o samorządzie terytorialnym z 25 maja 1990 roku, uznał, że nieruchomości gruntowe należące dotychczas do Skarbu Państwa staną się w wybranych przypadkach własnością gmin. Nie dotyczyło to jednak samych obiektów sportowych – te mogły zostać przekazane gminie na wniosek właściciela, w tym przypadku – resortu spraw wewnętrznych. Komplikacje wynikały z tego, że w okresie Polski Ludowej powstawanie budynków, hal sportowych, stadionów, a także ich remonty finansowano z różnego rodzaju funduszy, na przykład z pieniędzy Totalizatora Sportowego. W wielu wypadkach grunty przekazywano więc gminom, ale budynki i inne obiekty już nie. Istniała również forma użytkowania wieczystego, która uprawniała do korzystania z gruntów. W omawianym przypadku resort przekazał grunty nie gminie, lecz stowarzyszeniu, które kontynuowało organizacyjną działalność Gwardyjskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk. W rezultacie hala i stadion sportowy należały do Gdańskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk.

Walka o nieruchomości gruntowe trwała do 2020 roku, chociaż formalnie już w 2005 roku władze klubu – na własny wniosek – przekazały gminie miejskiej Gdańsk część gruntów, na których znajdowały się hala i stadion. Sprawa skomplikowała się już po oddaniu gruntów. Wcześniejsze władze klubu podważyły prawowitość wyboru osób zasiadających we władzach Wybrzeża w 2005 roku, które przekazały nieruchomości miastu. Twierdzono przy tym, że decyzja Walnego Zgromadzenia oraz wszystkie decyzje zarządu klubu powołanego na tym zgromadzeniu są nieważne, ponieważ władze klubu zostały wybrane niezgodnie z prawem. Stąd – wnioskowano – decyzję o oddaniu nieruchomości gminie miejskiej należy uznawać za nieskuteczną. Batalie o grunty i całe mienie byłego gwardyjskiego klubu toczyły się przez wiele lat w sądach powszechnych. W tym czasie władze miasta zdążyły

zdecydować o wyburzeniu hali sportowej i zmodernizowaniu stadionu żużlowego (Gazeta Wyborcza: 2011-04-03, 2020). Do działań związanych z obiektami sportowymi powrócę w dalszej części rozdziału. W tym miejscu zwracam jednak ponownie uwagę na istotny fakt, że działacze Wybrzeża nie prowadzili innej działalności biznesowej na terenach i w obiektach należących do organizacji sportowej. Ich strategia nie obejmowała komercyjnego wynajmu obiektów. Prowadzona działalność w okrojonej, trzysekcyjnej strukturze koncentrowała się na współzawodnictwie sportowym. Właśnie do tego wykorzystywano infrastrukturę sportową w okresie zmiany ustrojowej. Środki finansowe otrzymywane od sponsorów przez długi czas transformacji wystarczały na prowadzenie działalności sportowej. Szczególnie, że pozyskiwano również przychód z meczów żużlowych.

Wydaje się, że strategia dotycząca wynajmu obiektu na inne cele niż działalność sportowa wykraczała poza kompetencje oraz kapitał społeczny działaczy. Łatwiej im było sprzedać grunty (o czym piszę w części dotyczącej upadku klubu) niż szukać najemców. Nie chodziło nawet o wynajem długoterminowy jakichś części obiektów sportowych; zarządzający klubem nie szukali rozwiązań choćby krótkoterminowych, na przykład możliwości wynajęcia przestrzeni na organizację imprez czy targów. Trzeba przyznać, że w okresie transformacji takie postępowanie zdarzało się rzadko, inne kluby sportowe częściej sięgały po możliwość wynajmowania przestrzeni obiektów sportowych innym podmiotom, aby w ten sposób zgromadzić dodatkowe źródła finansowania działalności sportowej. Nawet klub piłkarski Lechia Gdańsk korzystał z tego na swoim stadionie:

„W 1983, kiedy Lechia grała z Juventusem, żeby to jakkolwiek wyglądało, to postawiono od strony Smoluchowskiego kontenery biurowe – ich tam było 20–25, czyli taka konstrukcja, na początku mieszkali tam pracownicy, którzy remontowali, budowali [stadion]<sup>16</sup>, potem to zostało i muszę powiedzieć, że to było bardzo istotne finansowanie wynajmowania powierzchni biurowej, ponieważ tam były podłączone telefony biurowe, niewiele, bo niewiele, ale były, prąd, ogrzewanie, czyli grzejniki [...] muszę powiedzieć, że to był ten okres na początku lat dziewięćdziesiątych, kiedy mnóstwo nowo powstających firm szukało niedużych powierzchni biurowych. A tutaj na dole było z 25 metrów, u góry może z 15 metrów, czyli całość miała około 40 metrów kwadratowych – i wtedy pamiętam zakład pogrzebowy, jakieś ksero, jakieś biuro rachunkowe, jakaś ochrona – [...] wtedy zaczęła się jazda z miejscami parkingowymi, bo jak wszystkie zostały wynajęte – moja księgowa... to był pewny wpływ środków finansowych co miesiąc od najemców. To było coś, co zobaczyłem w budżecie, że zaczyna naprawdę być fajną pozycją” (wywiad\_W12).

Podsumowując: pod względem wykorzystania infrastruktury sportowej Wybrzeże skupiało się bardziej na praktykach związanych z prowadzeniem

---

<sup>16</sup> Stadion Lechii Gdańsk, zlokalizowany przy ul. Traugutta, zmodernizowano na mecz z Juventusem w Pucharze Zdobywców Pucharów w 1983 roku,

działalności sportowej, aniżeli jakiegokolwiek działalności gospodarczej. Równocześnie klubu nie ominęły wywołane przez działaczy kłopoty z kwestiami własnościowymi, z przekazywaniem gruntów czy ich sprzedażą.

## 6.2. Działacze i ich kapitał społeczny

Działacze sportowi zarządzający Wybrzeżem wywodzili się z jednego środowiska, jakkolwiek reprezentowali odmienne opcje polityczne. W pierwszym etapie transformacji ustrojowej byli to ludzie związani z socjalistycznym resortem spraw wewnętrznych, a dokładnie – z Wojewódzkim Urzędem Spraw Wewnętrznych i Milicją Obywatelską. Później do władz klubu weszły osoby utożsamiające się z nowym, wolnościowym obozem władzy państwowej wywodzącym się ze środowisk opozycyjnych z okresu Polski Ludowej. Jednak najistotniejsze znaczenie miało to, że wszyscy ci działacze należeli do grupy osób powiązanych z organami ministerstwa spraw wewnętrznych. Gwardyjską tożsamość klubu widać było w składzie osobowym władz klubowych, aż do jego upadku. W tę charakterystykę wpisywał się nawet Henryk Majewski, opozycjonista z czasów PRL-u, późniejszy minister spraw wewnętrznych oraz zastępca komendanta policji w Gdańsku.

Relacje społeczne działaczy Wybrzeża wynikały z ich zawodowego i politycznego pochodzenia (tj. z powiązań z resortem spraw wewnętrznych) oraz z koneksji w ugrupowaniach i sieciach politycznych. Z jednej strony chodzi tu o dawną Polską Zjednoczoną Partię Robotniczą, z drugiej – o partie powstałe na fundamencie ruchu społecznego i NSZZ „Solidarność”. W okresie transformacji przydatne okazały się obydwie te kręgi znajomości, zważywszy, jak ważne stało się pozyskiwanie pieniędzy na działalność sportową i jak bardzo zmienił się sposób ich zdobywania: już nie za pomocą „telefonu do resortu” (wywiad\_W10), lecz przez poszukiwanie sponsorów.

Znajomości z obozu politycznego, ale także resortowego pomagały działaczom Wybrzeża pozyskiwać sponsorów. Jednym z kluczowych sponsorów klubu była Rafineria Gdańska (obecnie Grupa Lotos), wspierająca sekcję żużlową. Z kolei przez kilka sezonów drużyna piłkarzy ręcznych występowała pod nazwą DGT Wybrzeże Gdańsk<sup>17</sup>. Założyciele i właściciele firmy DGT ukończyli studia na Politechnice Gdańskiej – tę samą uczelnię, na której studiował i doktoryzował się Henryk

---

<sup>17</sup> Firma DGT była (i jest) przedsiębiorstwem specjalizującym się w rozwiązaniach dotyczących systemów telekomunikacji i teleinformatyki; zajmuje się projektowaniem sieci, konstrukcją i produkcją potrzebnego do tego sprzętu oraz szkoleniami z tego zakresu.



Majewski, wiceprezydent (1994–1998) oraz prezydent (1998–2002) Wybrzeża Gdańsk. Co istotne, DGT produkowała i sprzedawała (czyni to również obecnie) swoje towary i usługi policji. Ten krąg znajomości sprawił, że DGT mogła zostać sponsorem dawnego milicyjnego klubu sportowego<sup>18</sup>. Również pomoc finansowa ze strony Rafinerii Gdańskiej wynikała z układu politycznego, z którego wywodził się Henryk Majewski – członek Unii Wolności. Co więcej:

„W latach 90. Majewski był postrzegany na Pomorzu jako człowiek, który dużo może. Nie ukrywał, że ma wielu znajomych, że jest w stanie sporo załatwić” (Dziennik Bałtycki: 2011-04-16).

Znajomości te obejmowały również inne opcje polityczne:

„Może należałoby zmienić opcję polityczną? Unia Wolności, której jest pan członkiem, ma niewiele do powiedzenia...

Jeżeli ma pan na myśli SLD [Sojusz Lewicy Demokratycznej – przyp. DM] to na pewno tam nie trafię. Jako członek Unii Wolności mam doskonałe stosunki z przedstawicielami SLD, którzy mają zdrowe podejście do sportu. W przeciwieństwie do niektórych polityków prawicy, którzy w pewnym okresie przeszkadzili nam w rozmowach z Rafinerią Gdańską SA i Polpharmą SA” (Dziennik Bałtycki: 2001-11-03/04).

Relacje z członkami Sojuszu Lewicy Demokratycznej nie zawsze jednak były poprawne, zwłaszcza gdy doszło do walki o władzę w Wybrzeżu. Zanim do tego przejdę, muszę podkreślić, że za prezydentury Majewskiego w klubie, gdańskie Wybrzeże miało solidnych sponsorów. Były to takie przedsiębiorstwa, jak: Rafineria Gdańska (później: Lotos Gdańsk), DGT, Prokom Software, NDI czy Stocznia Gdynia SA (Dziennik Bałtycki: 2001-11-03/04). Również za jego rządów klub osiągał sukcesy sportowe. Piłkarze ręczni sięgali po tytuł Mistrza Polski i grali w europejskiej Lidze Mistrzów; żużlowcy zdobyli brązowy medal Mistrzostw Polski oraz drużynowy Puchar Polski.

Postać Henryka Majewskiego wydaje się kluczowa dla losów klubu. Oficjalnie działał w Wybrzeżu od 1994 roku, ale w pewien sposób wspierał je już wcześniej, będąc ministrem spraw wewnętrznych czy zastępcą komendanta wojewódzkiego policji w Gdańsku. Początkowo Majewski pełnił funkcję wiceprezydenta klubu. W tym czasie jeszcze nie udzielał się publicznie, miał jednak wpływ na działalność organizacji przez swoją pozycję. Wszystko to przełożyło się na wybór jego osoby na prezydenta Wybrzeża w 1998 roku. Zarządzając klubem, Majewski starał się realizować własną wizję. Dlatego rozdzielał kompetencje na poszczególne sekcje – za jego kadencji w klubie działały trzy sekcje i każda miała swojego szefa, z kolei

<sup>18</sup> Obecnie DGT sponsoruje koszykarki DGT AZS Politechniki Gdańsk (Aktualności – Sportowa Politechnika – dostęp: 10.11.2021).

Majewski zarządzał całym klubem i sekcją żużla. To głównie jej poświęcał uwagę, dwie inne sekcje pozostawały niejako na marginesie jego zainteresowań. Moi rozmówcy wspominali o wielu aspektach związanych z funkcjonowaniem Majewskiego w klubie:

„No tak, ale Heniek Majewski – on jest ciekawy, jemu się trochę pomieszało w tej głowie. Ja z nim też grałem w piłkę, bo on był w juniorach w GKS i pracował na PG w latach osiemdziesiątych, i był gnębiony jak cholera. On był takim opozycjonistą i jego tak gnębili. I nagle pierdut, pozmieniało się i Heniek został ministrem spraw wewnętrznych. I ponieważ ma taką szajbę na punkcie sportu jak ja, to wymyślił sobie, że ten GKS [...]” (wywiad\_W7).

„[...] no milicja-policja, no to tam nie ma dwóch zdań. Natomiast bardzo pewny siebie facet, który miał dobre układy i kontakty. Ja myślę, że też był..., to była jakaś struktura powiązań w Gdańsku. [...] uważam, że on dużo robił dobrego dla tej dyscypliny [żużla – przyp. DM]. Może błędem jego było to, że miał zbyt dużo tych sekcji mimo wszystko na tamte czasy, bo trzeba było jednak, jedną–dwie sekcje zostawić tylko i od razu szybciej się pozbyć [...]” (wywiad\_D2).

Majewski został też oskarżony o malwersacje finansowe i wyprowadzenie pieniędzy z klubowej kasy:

„Henryk Majewski jakoś próbował to obejść. Większość pieniędzy chodziła pod stołem albo były zawierane umowy na firmy, lewe, co zresztą spowodowało, że pan Majewski trafił na spory czas do więzienia [właściwie do aresztu – przyp. DM]. Nie pomogło mu to, że był wiceministrem [właściwie: ministrem – przyp. DM] spraw wewnętrznych, aczkolwiek było tak, że w pewnym momencie pluli na niego co po niektórych... Heniek wyszedł czysty z tego, w końcu go uniewinniono, ale to trwało. Odwołanie, wyrok, on siedział z rok–dwa, sporo [właściwie: spędził w areszcie 6 miesięcy – przyp. DM]” (wywiad\_D1).

„Prezydent GKS Henryk Majewski trafia do aresztu w związku ze śledztwem prokuratury i podejrzeniami, że organizował »lewą kasę« na działalność sekcji żużlowej” (Gazeta Wyborcza 2011-04-03).

„Wtedy na Majewskiego zaczynają wpływać donosy. Anonimowe. Trafiają do prokuratury, policji i »Głosu Wybrzeża«. Zarzuca mu się świadome zadłużanie klubu, branie lewej kasy, przekręty. »Znalazłem niektóre z nich oraz notatki operacyjne CBS w moich aktach już po procesie« – twierdzi były prezes GKS. – »Wszystko z sufitu wzięte«” (Dziennik Bałtycki: 2011-04-16).

Warto podkreślić, że początkowo tych różnych listów do policji i prokuratury oraz „Głosu Wybrzeża” nie traktowano poważnie i sprawa nie miała konsekwencji. „Sprawa Majewskiego” nabrała tempa po dojściu do władzy w 2001 roku Sojuszu Lewicy Demokratycznej (koalicja z Unią Pracy i Polskim Stronnictwem Ludowym). Jednakże został on aresztowany dopiero w 2005 roku. W tym kontekście trzeba także dodać, że w owym czasie konkurentem Majewskiego w walce o władzę w

klubie był Marek Formela, kandydat na prezydenta miasta Gdańska z ramienia SLD i redaktor naczelny „Głosu Wybrzeża”.

GKS Wybrzeże stało się więc polem walki o władzę między Majewskim a Formelą, który korzystał z pomocy osób związanych z rządzącą ówczesnie partią (Prawo i Sprawiedliwość), a także z lokalnych mediów, polityków i ludzi biznesu. Mimo tak dużego zaangażowania wielu aktorów w działanie przeciwko Majewskiemu pierwsza sprawa przed sądem skończyła się umorzeniem postępowania, ponieważ prokuratura nieprawidłowo sformułowała zarzuty. Media relacjonowały to następująco:

„Proces zaczął się dopiero w 2005 roku, już za władzy PiS. Do akt dołączono list prezydenta GKS Marka Formeli do ministra Ziobry. Zawierał skargę na przewlekłość postępowania sądu w Gdańsku, przypominał, że chodzi o »prominentnego działacza Unii Wolności«, zwracał uwagę na ostatnie afery wśród sędziów i adwokatów Pomorza. Formela poprosił Ziobrę o objęcie sprawy »osobistym nadzorem«. Dziś Formela nie chce się wypowiadać o sprawie Henryka Majewskiego. Minęły dwa lata. Przesłanki podatkowe uległy przedawnieniu. Zawodnicy, którzy podpisywali pokwitowania, ale milczeli z obawy przed fiskusem, zaczęli się przyznawać, że brali pieniądze od klubu. W lutym 2007 roku sąd umorzył postępowanie wobec byłego ministra. Powód: nieprawidłowo sformułowany zarzut. I choć prokuratura odwołała się od wyroku, Majewski na kolejne lata wzniósł się z piekła do czyścica” (Dziennik Bałtycki 2011-04-16).

Po złożonym przez prokuraturę odwołaniu sąd wznowił postępowanie wobec Henryka Majewskiego i ostatecznie uniewinnił go w 2011 roku.

W kontekście przywołanego procesu istotne wydają się wątki walki politycznej, w której tle stała działalność Wybrzeża. Dawny milicyjny klub sportowy był dla politycznych graczy istotny w tym sensie, że mogli za jego pomocą realizować swoje strategie działalności politycznej w okresie transformacji. Tak jak w przypadku gdańskiej Lechii, gdzie Jacek Kurski, wtedy działacz Ligi Polskich Rodzin, próbował zdobyć poparcie dla swojej kandydatury w wyborach do polskiego parlamentu, tak Marek Formela starał się uzyskać przychylność kibiców Wybrzeża w walce o prezydenturę w Gdańsku. W ten sposób klub sportowy i jego instytucjonalne ulokowanie miały istotne znaczenie w grze politycznej. Na tym przykładzie widać również wyraźnie przenikanie się elit związanych z lokalną polityką, mediami<sup>19</sup> oraz polem sportu. Co więcej, Formela z roli zbawcy mającego uratować gdańskie

---

<sup>19</sup> Formela był redaktorem naczelnym „Głosu Wybrzeża”, a później „Gazety Gdańskiej” i portalu wybrzeze24.pl, działaczem Sojuszu Lewicy Demokratycznej. Został skazany prawomocnym wyrokiem za pranie pieniędzy z wykorzystaniem wydawnictwa archidiecezji gdańskiej Stella Maris. Zob. też: M. Sandecki, *Marek Formela sieje niezgodę w SLD. Domaga się, żeby partia poparła jego zamiast prof. Ceynowy*, <https://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/7,35612,23267986,marek-formela-sieje-niezgode-w-sld-domaga-sie-zeby-partia.html>, (dostęp: 12.11.2021).

Wybrzeże przed likwidacją stał się osobą, która wydatnie przyczyniła się do upadku klubu, o czym piszę w dalszej części rozprawy.

Wracając do osoby prezydenta klubu Henryka Majewskiego, należy zauważyć, że pokłosiem jego działań były sukcesy Wybrzeża, zarówno sportowe, jak i organizacyjne. Majewski potrafił znaleźć sponsorów, zawodników i zatrudnić najlepszego żużlowca w tamtym okresie – mistrza świata Tony’ego Rickardssona. W żużlu Wybrzeże nie zdołało co prawda zdobyć tytułu Drużynowego Mistrza Polski, ale wygrało Puchar Polski. Z kolei za kadencji Majewskiego po dwa tytuły mistrzowskie sięgnęli szczypiorniści. Z drugiej strony wszakże za jego prezydentury utrzymywano działalność ponad stan, co wprost wygenerowało długi klubu i postawiło go przed wizją bankructwa. Inna sprawa, że do dziś stowarzyszenie Gdański Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk posiada prawa autorskie do herbu klubu sportowego, będącego następcą gwardyjskiego Wybrzeża. Aż do 2020 roku Majewski, w imieniu stowarzyszenia, walczył o nieruchomości, które miały powrócić do GKS-u ze względu na (wspomniane powyżej) nieprawidłowości w wyborach zarządu klubu (w tym Marka Formeli na stanowisko prezydenta), a w konsekwencji również – na niezgodną z prawem decyzję zarządu o przekazaniu nieruchomości klubowych miastu Gdańsk.

Co się tyczy roli, jaką Henryk Majewski odegrał w transformacyjnej historii klubu, można ją określić jako *homme fatal*. Z jednej strony dążył do tego, aby organizacja i tradycja Wybrzeża przetrwała, a klub odnosił sukcesy sportowe. Wykorzystywał w tej sprawie sieć swoich powiązań politycznych i resortowych. Sięgał po najlepszych żużlowców i próbował samoorganizacją i samofinansowaniem się utrzymać klub. Z drugiej strony przywiódł Wybrzeże do zguby, przyczyniając się do trwałego procesu deinstytucjonalizacji tej organizacji. Strategia, żeby w klubie nie było widać biedy, bo „z biedą nikt nie chce rozmawiać”, nie przyniosła żadnych rezultatów – poza długami:

„Niemniej jestem przeciwnikiem pisania o biedzie. Czy widział pan, aby ktoś podał rękę upadającej firmie?” (Dziennik Bałtycki: 2001-11-03/04).

Prowadzenie klubu ponad stan, niemożność spłacenia wszystkich zobowiązań, odejście z klubu dla jego dobra (Dziennik Bałtycki: 2002-11-08) nie sprzyjało ani Majewskiemu, ani sytuacji klubu. Niemniej należy pamiętać, że Majewski odegrał ważną rolę, a jego walka z Markiem Formelą o władzę w stowarzyszeniu toczyła się zarówno na polu organizacyjnym, jak i politycznym.

Inną ważną postacią w klubie był Władysław Kotłowski, piastujący stanowisko wiceprezydenta Wybrzeża i szefa sekcji piłki ręcznej:

„Kotłowski – taki był człowiek, który był szefem tej sekcji piłki ręcznej, właściciel delikatesów, różnych hoteli, człowiek niezwiązany typowo ze sportem” (wywiad\_D5).

Kotłowski opuścił klub w 2002 roku, w momencie gdy Wybrzeże było mocno zadłużone. Nie widziano zbyt wielu możliwości pozyskania pieniędzy, w szczególności na sekcję piłki ręcznej. Kotłowski stał się wówczas głównym oponentem Majewskiego, choć sam w bliższy lub dalszy sposób działał w klubie od 20 lat, czyli jeszcze w czasach Polski Ludowej. Kapitał społeczny, jakim dysponował, wynikał z jego działalności w biznesach różnego rodzaju: sklepy, hotele – w tej branży pozyskiwał dla klubu mniejszych sponsorów. Kotłowski wierzył, że GKS da się odbudować. Czynił w tej sprawie starania, szukając koalicjantów do przejęcia władzy, nie zdołał jednak w żaden sposób zdobyć powszechnego poparcia członków klubu i skupić wokół siebie grupy osób silnej na tyle, aby mogła przejąć władzę z rąk Majewskiego. Dodatkowo, w walce o władzę miał konkurenta – Marka Formelę, za którym stały media i partia polityczna. W rezultacie to właśnie Formela przejął po Majewskim zarządzanie klubem, a Kotłowski został całkowicie zmarginalizowany.

Sytuacja ta pokazuje, że posiadane zasoby i kapitał społeczny, jakim dysponowali Majewski czy Formela, przekładały się na ich możliwości zarządzania Wybrzeżem, a działacz sportowy związany z organizacją od czasów socjalistycznych, ale bez silnych relacji i kompetencji społecznych (Fligstein 2011, Fligstein i McAdam 2012), nie miał szans na zbudowanie koalicji wystarczającej do tego, by przeciwstawić się pozostałym aktorom walczącym o władzę. Przywołałem postać Kotłowskiego, ponieważ jego przykład jasno obrazuje, jak istotne znaczenie mają sieci powiązań, kapitał społeczny i kompetencje społeczne dające możliwość budowania koalicji, aby móc po pierwsze przejąć władzę w organizacji sportowej, a po drugie ją utrzymać.

## 7. Sponsoring

Pod koniec latach osiemdziesiątych XX wieku Wybrzeże posiadało kilku sponsorów (Dziennik Bałtycki: 1989-08-21). Wspierali oni przede wszystkim sekcję żużlową, która według informacji zdobytych w toku mojego badania była najbardziej kosztochłonną dyscypliną sportową w klubie. Jednak znaczące wydaje się to, że ów

sponsoring nie miał charakteru celowego, zorientowanego wyłącznie na sekcję żużlową. O ile reklamy sponsorów były widoczne na meczach żużlowych, o tyle finansowe wsparcie wpływało do kasy całego klubu, a stamtąd było rozdzielane pomiędzy sekcje klubowe. Taką praktykę organizacyjną stosowano przez cały okres transformacji.

Wskazywałem już, że w latach 1992–1993 sekcja koszykarska grała pod nazwą Wybrzeże-Hevelius, a na koszulkach zawodnicy nosili nazwę sponsora. Z kolei Rafineria Gdańsk, NDI i Polnord to firmy widoczne na meczach żużlowych (Dziennik Bałtycki: 1989-08-21, 1997-12-24/25/26):

„[...] w jednym sezonie mieliśmy i Prokom, i NDI, i Lotos, i jeszcze czwarta firma chyba była, nie wiem czy Energa, czy ktoś jeszcze był” (wywiad\_D2).

Szcypiorniści występowali w tym czasie pod nazwą DGT Wybrzeże:

„DGT było bardzo dobrym sponsorem, dzięki DGT myśmy żyli sobie bardzo dobrze dwa lata, w pucharach graliśmy itd.” (wywiad\_W10).

Klub pozyskiwał też do współpracy mniejszych sponsorów, nie tak widocznych, ale istotnych z punktu widzenia budżetu organizacji sportowej. Mimo początkowych problemów finansowych w pierwszej fazie transformacji oraz po zmniejszeniu liczby sekcji sportowych klub zdobył więc stabilne finansowanie dla działalności sportowej. Sponsorom zależało na tym, aby Wybrzeże miało jak największą rzeszę kibiców. Szczególnie dotyczyło to drużyny żużlowej. Na przychody klubu – oprócz wsparcia sponsorów – składały się również wpływy ze sprzedaży biletów na mecze żużlowe. Ten przychód szacowano nawet na 20 procent całego budżetu klubu (Dziennik Bałtycki: 2001-11-03/04). Również mecze piłkarzy ręcznych dawały przychody, aczkolwiek w tym wypadku widownia była stosunkowo mniejsza (do tysiąca osób). W okresie transformacji zarządzający klubem potrafili wdrażać różne strategie pozyskiwania sponsorów. W polu instytucjonalnym sportu wykorzystali swój kapitał społeczny i możliwości tworzenia relacji z innymi podmiotami, które wspierały klub. W tym kontekście istotne wydają się dwa aspekty. Firmy, które sponsorowały klub, były z jednej strony spółkami skarbu państwa (Rafineria Gdańsk), z drugiej zaś przedsiębiorstwami prywatnymi (DGT), które prowadziły działalność biznesową w powiązaniu z policją. Dlatego też tak istotną rolę odgrywał kapitał społeczny działaczy Wybrzeża, powiązanych w różny sposób z kontekstem resortowym. Ulokowanie działaczy w świecie elit polityczno-biznesowych pozwalało tworzyć relacje społeczne przekładające się później na działania na rzecz organizacji sportowej.

Kolejnym ważnym aspektem okazał się brak relacji z miastem Gdańsk aż do chwili upadku klubu i komunalizacji części jego nieruchomości. Miasto Gdańsk w żaden sposób nie sponsorowało i nie wspierało GKS-u. Polityczne umocowania zarządu organizacji sportowej nie miały przełożenia na stosunek miasta Gdańska do klubu. Co więcej, w tamtym okresie jednostki samorządu terytorialnego nie miały jeszcze zleconych zadań w zakresie kultury fizycznej i sportu (co zmieniło się dopiero po 1999 roku, ale nie dotyczyło to sportu profesjonalnego, jak na przykład żużel czy piłka ręczna). Nie istniało też wsparcie oparte na funkcjonującej obecnie formie promocji miasta (czy szerzej – jednostek samorządu terytorialnego) przez sport.

## **8. Upadek Gdańskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk**

Wspomniane strategie, polegające na pozyskiwaniu zewnętrznych sponsorów i odchudzaniu struktury organizacyjnej przez likwidację kolejnych sekcji sportowych, nie uratowały klubu przed upadkiem. W tym kontekście trzeba podkreślić, że Gdański Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk nadal figuruje w Krajowym Rejestrze Sądowym, chociaż od końca 2005 roku nie prowadzi żadnej działalności sportowej. Jego status odnosi się więc wyłącznie do sfery prawnej. Klub nadal utrzymuje wymagane prawem organy stowarzyszenia, jest także właścicielem praw do swojego logo (herbu) i barw będących bezpośrednią kontynuacją herbu i barw Gwardyjskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk, powstałego w 1945 roku.

W okresie transformacji ustrojowej kryzysy dotykające pole sportu i inne organizacje nie ominęły bynajmniej Wybrzeża. Po problemach z początków transformacji działanie zarządu spowodowało, że organizacja osiągnęła w miarę stabilną sytuację finansowo-organizacyjną, przede wszystkim za sprawą reorganizacji struktury klubu w 1993 roku. Zmiana strukturalna wynikała z takich przyczyn, jak: brak zasobów ludzkich uniemożliwiający kontynuowanie działalności niektórych sekcji; brak środków finansowych na funkcjonowanie wszystkich sekcji; problemy z infrastrukturą sportową – zbyt wiele sekcji nie zmieściłoby się w jednej hali sportowej i na stadionie żużlowym. W konsekwencji działacze podjęli decyzję o utrzymaniu tylko sekcji najpopularniejszych wśród kibiców – czyli piłki ręcznej i żużla – oraz sekcji najmniej kosztownej i posiadającej wystarczające zasoby ludzkie, czyli judo.

Przyjęte przez działaczy strategie co do tworzenia relacji ze sponsorami w dużym stopniu opierały się na ich politycznych wpływach i znajomościach w świecie

biznesu. Strategie te nie miały silnych fundamentów w zdobywanych zasobach i często okazywały się krótkoterminowe. Kontrakty sponsorskie podpisywano na sezon lub dwa, co dawało klubowi względną – choć nietrwałą – stabilność finansową i organizacyjną. Z punktu widzenia zarządzania organizacją z trzema sekcjami sportowymi istotne wydaje się to, że pozyskiwane środki finansowe wpływały do wspólnej kasy całego klubu, a nie bezpośrednio do sekcji, które poszczególni sponsorzy wspierali. Niewątpliwie takie postępowanie wiązało się z utrzymywaniem praktyki organizacyjnej znanej z czasów Polski Ludowej i powodowało, że pieniądze nie trafiały bezpośrednio do sekcji, dla których przeznaczyci je sponsorzy. Wspomina o tym jeden z moich rozmówców:

„Tylko było tak, że w GKS był żużel i nie wiadomo, czyje pieniądze gdzie szły. Tutaj [...] nie powiem – rozmawialiśmy w tych ciężkich czasach z DGT i DGT twierdziło, a byli to tacy serdeczni ludzie, że oni się wywiązali ze wszystkich zobowiązań, a ta kasa nie wiadomo gdzie była” (wywiad\_W10).

Z tej sytuacji wynikało wiele nieudomówień i nieporozumień co do wypłaty wynagrodzeń, finansowania sekcji etc. Rodziło to też konflikty związane z nierównym traktowaniem poszczególnych sekcji. Dobrym przykładem takiego podejścia do kwestii sponsoringu było na przykład odrzucenie propozycji firmy Trefl adresowanej do sekcji koszykówki. Decyzje działaczy oraz ich zachowanie w tej konkretnej sytuacji jasno pokazują, że własne relacje społeczne w świecie polityki i biznesu przedkładano nad propozycję i umowę transakcyjną, z której klub zostałby rozliczony.

Politykę ekonomiczną klubu dobrze odzwierciedla też kwestia wypłat wynagrodzeń z klubowej kasy, do której wpływały przychody z dni meczowych. Z tej kasy wypłaty otrzymywali zarówno szczypiorniści, jak i żużlowcy, o czym wspomina jeden z moich rozmówców:

„Pamiętam nawet sytuację, kiedy czekaliśmy na wypłatę – była taka sytuacja, że dostaliśmy po meczu żużlowców w bardzo drobnych pieniądzach, czyli wiadomo, że to były pieniądze, które pochodziły z biletów na mecz żużlowy” (wywiad\_W11).

Polityka finansowa klubu to jeden z aspektów, które przyczyniły się do jego upadku. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku klub zaczął „żyć ponad stan”. Generowano więcej kosztów, niż uzyskiwano przychodów. Mimo że na strukturę organizacji składały się trzy sekcje, najważniejsze miejsce zajęła z czasem sekcja żużlowa. Większość środków finansowych przeznaczano na tę właśnie dyscyplinę. Zatrudniono zawodników uznawanych za najlepszych w Polsce i na świecie. Koszty ich utrzymania okazały się niewspółmierne do zysków, które mogli wygenerować.



Skompletowana w 1999 roku „drużyna marzeń”, która miała sięgnąć po Mistrzostwo Polski, po dwóch sezonach pożegnała się z I ligą. W tamtym okresie klub zdołał wygrać jedynie Puchar Polski i zdobyć brązowy medal Mistrzostw Polski.

Pod koniec rządów Henryka Majewskiego w stan likwidacji postawiono sekcję piłki ręcznej, mimo że miała ona własnego sponsora (DGT) i zdobywała złote medale Mistrzostw Polski. Gdańscy szczypiorniści występowali też w Lidze Mistrzów. Według jednego z moich rozmówców upadek klubu był konsekwencją skupienia się tylko na sekcji żużlowej:

„[...] kiedy rozpierdził Majewski piłkę ręczną, a rozpierdził ją dlatego, że zabrakło kasy na żużel. [...] Tak, ale to różne momenty, różne czasy. W każdym razie, w sytuacji kiedy w Gdańsku jeździły takie gwiazdy jak Rickardsson czy Krzysiek Cegielski – ale oni kosztowali strasznie, więc na coś trzeba było pieniądze przeznaczyć. I wtedy to poleciało” (wywiad\_D5).

Oczywistą przyczyną kryzysu finansowego stało się sukcesywne zadłużanie klubu oraz podpisywanie z żużlowcami kontraktów, na które nie było środków w budżecie. Niejasności związane z wydatkowaniem pieniędzy na sekcje sportowe oraz brak kierunkowego finansowania sekcji przez sponsorów sprawiły, że Wybrzeże stanęło w obliczu bankructwa już w 2002 roku.

Gdański Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk nie upadł jednak z dnia na dzień. Proces deinstytucjonalizacji rozciągnął się w czasie i dotyczył każdej sekcji osobno, przyczyniając się ostatecznie do upadku całej organizacji. W pewnym sensie erozja praktyk organizacyjnych i działań na rzecz sportu rozpoczęła się już na samym początku transformacji ustrojowej. To wtedy zlikwidowano sekcje siatkówki i boks, a później – w połowie lat dziewięćdziesiątych – koszykówki. Wspomnianych sekcji nigdy nie reaktywowano ani nie przeniesiono ich do innego klubu czy miasta. Wydawało się, że późniejsza działalność pozostałych trzech sekcji jest stabilna i nic nie zagraża ich istnieniu. Było to jednak złudzenie. Wspomniane metody zarządzania finansami, jak również kłótnie w klubie, walka działaczy sportowych o władzę, a także faworyzowanie sekcji żużlowej przełożyły się na taki, a nie inny los pozostałych sekcji i w rezultacie – całego klubu.

### **8.1. Piłka ręczna**

Pierwszymi ofiarami życia ponad stan w klubie stali się piłkarze ręczni i ich trenerzy. To oni nie otrzymywali – jako pierwsi – pieniędzy na czas. Sytuacja ta skutkowałą pogorszeniem się warunków pracy i treningu:

„I potem nie było pieniędzy. Mnie nie zapłacono z półtorej roku chyba – jedną pensję dostałem. [...] bardzo trudno jest zmotywować zespół, bo trudno wymagać od chłopaka, żeby on na treningu dał z siebie wszystko, jeśli on nie dojada, czy nie dopłacił za wynajęte mieszkanie któryś miesiąc z rzędu, bo nie ma pieniędzy. I tutaj myśmy przed świętami dostawali jakiś ochłap i to wszystko było” (wywiad\_W10).

„Zaczynają być duże problemy finansowe – od pół roku odczuwaliśmy je, ale siła Daniela Waszkiewicza i chyba też tego naszego zespołu była taka, że obojętnie, co robimy, jaka jest sytuacja, robimy wszystko najlepiej, dostajemy propozycje z innych klubów, które są cztero–pięciokrotnie wyższe od tych, które mamy w Gdańsku, i tak naprawdę do samego końca czekamy na to, co się u nas wydarzy” (wywiad\_W11).

Drużyna piłkarzy ręcznych występowała wtedy pod nazwą DGT Wybrzeże. Choć sekcja posiadała własnego sponsora, nie otrzymywała środków przekazywanych przez niego klubowi:

„Tylko było tak, że w GKS był żużel i nie wiadomo, czyje pieniądze gdzie szły [...] Rozmawialiśmy w tych ciężkich czasach z DGT i DGT twierdziło, a byli to tacy serdeczni ludzie, że oni się wywiązali ze wszystkich zobowiązań, a ta kasa nie wiadomo gdzie była” (wywiad\_W10).

Należy przy tym pamiętać, że w tamtym okresie sekcja piłki ręcznej odnosiła znaczące sukcesy sportowe. W 2000 roku DGT Wybrzeże Gdańsk sięgnęło po tytuł Mistrza Polski. W następnym sezonie, 2000/2001, zespół grał w Lidze Mistrzów i obronił tytułu mistrzowski na krajowych parkietach. Rok później – w sezonie 2001/2002 – DGT Wybrzeże nie obroniło już złotego medalu Mistrzostw Polski, a z drużyny zaczęli stopniowo odchodzić zawodnicy. Sezon 2002/2003 to koniec zmagania zawodników dawnego klubu gwardyjskiego. Ostatnim meczem, który szczypiorniści rozegrali we własnej hali, było spotkanie z Anilaną Łódź<sup>20</sup>. Sekcja piłki ręcznej w Wybrzeżu przestała istnieć w czerwcu 2003 roku.

W tym czasie nie było już perspektyw dla dalszej działalności sekcji. Brakowało osób mogących zaważczyć o jej miejsce w klubie, który ze względu na zawiłą sytuację w zarządzie otrzymał wyznaczonego przez sąd powszechny kuratora – Stefana Chrzanowskiego (Dziennik Bałtycki: 2003-01-11/12). Wspominany wcześniej Władysław Kotłowski, kierujący sekcją jako wiceprezydent klubu, odszedł w 2002 roku. W strategicznym polu działania zabrakło więc aktorów społecznych zdolnych do prowadzenia dalszej działalności sekcji. Zostali tylko zawodnicy, którym polecono czekać na rozwój wypadków. Z pomocą klubowi przyszła Akademia Wychowania Fizycznego i Sportu w Gdańsku – zewnętrzny podmiot wszedł w relację z Wybrzeżem. Ta nowa relacja dodatkowo zintensyfikowała proces rozpadu klubu, ponieważ na mocy porozumienia pomiędzy kuratorem klubu a profesorem

<sup>20</sup> Anilana Łódź upadła rok później – w 2004 roku.

Januszem Czerwińskim z AWFIS, oraz za zgodą Związku Piłki Ręcznej w Polsce, zawodnicy sekcji – łącznie ze swoim miejscem zajmowanym w I lidze – przeszli do Klubu Sportowego AZS AWFIS Gdańsk:

„[...] tutaj bardzo pomocną dłoń prof. Czerwiński wyciągnął i wziął ten zespół” (wywiad\_W10).

Równocześnie z drużyną pożegnali się kolejni zawodnicy, a także trener Daniel Waszkiewicz:

„Na to nie było też widoków i perspektyw na przyszłość – tak naprawdę wtedy ta cała sytuacja, siedliśmy z tymi starszymi zawodnikami i podjęliśmy decyzję, że niech każdy idzie swoją drogą i naprawdę szukamy. Marcin Lijewski odchodził, Damian Drobik, Artur Siódmiak miał jakąś propozycję – cała nasza paczka zaczęła dostawać propozycje i nikt nie był w stanie dostać jednoznacznej odpowiedzi z klubu, czy to będzie ratowane czy nie. Jeszcze do tego jedna osoba z klubu przyszła i zaczęła nam składać tak durne propozycje, że wiedzieliśmy, że to już...” (wywiad\_W11).

Trzeba podkreślić, że prawdopodobnie sekcja uległaby likwidacji znacznie wcześniej, gdyby nie fakt, że szczypiorniści Wybrzeża przez bardzo długi czas tworzyli zwarty zespół, chcąc swoimi wynikami ratować sekcję. Mimo braku wynagrodzeń ich tożsamościowa przynależność do Wybrzeża powodowała, że do końca mieli nadzieję na poprawę sytuacji klubu:

„[...] dostajemy propozycje z innych klubów, które są cztero–pięciokrotnie wyższe od tych, które mamy w Gdańsku, i tak naprawdę do samego końca czekamy na to, co się u nas wydarzy. Gdzieś jeszcze jakieś nadzieje były, ale jak siedliśmy tydzień przed finałem i akurat ja mogę mówić o sobie – zgłosił się do mnie Płock, OK, zastanawiałem się bardzo mocno nad tą ofertą, ale powiedziałem, że odpowiedź dam po finale, bo się łudziłem, że coś jeszcze się da zrobić” (wywiad\_W11).

„No, mówi się, że jak będziesz grał, tak się sprzedasz – jeśli grasz dobrze, to jest twoja wartość, to pójdziesz gdzieś, tu cię kupią itd., możesz gdzieś dalej pracować. Ale żeby ich zmotywować do porządnego grania – to jest bardzo trudne. To samo miałem zresztą w AWF Gdańsk, ta sama sytuacja była, że zespół – my zajęliśmy czwarte miejsce w lidze, na zespół, którego budżet był 20 razy mniejszy niż tych trzech. I to było to samo, że tych chłopaków było ciężko zmotywować, oni szukali czegoś, żeby się utrzymać, żeby mieć za co żyć” (wywiad\_W10).

Wedle słów ostatniego z cytowanych respondentów sytuacja finansowa szczypiornistów pozostawała zła, nawet po przejściu do KS AZS AWFIS Gdańsk. O ile w Wybrzeżu przyczyny takiego stanu rzeczy wiązały się ze złym zarządzaniem zasobami, o tyle w klubie akademickim tych zasobów prawie nie było. Co ważne, nie pomogło nawet wsparcie tego samego sponsora, a więc firmy DGT, która wraz z drużyną przeszła do akademickiej organizacji sportowej. Jej pomoc, łącznie ze stypendiami z uczelni, pozwoliła trwać sekcji przez kolejnych kilka lat. Ostatecznie

sekcja piłki ręcznej w KS AZS AWFIS Gdańsk działała do sezonu 2009/2010. Jeszcze w sezonie 2008/2009 zawodnicy zajęli czwarte miejsce w Superlidze (dawna I liga). w następnym sezonie jednak spadli z ligi, co przyczyniło się do ostatecznego wycofania drużyny z jakichkolwiek rozgrywek ligowych. Tak zakończyła się historia sekcji piłki ręcznej dawnego Gwardyjskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk.

W rzeczywistości już samo przejście do KS AZS AWFIS Gdańsk zakończyło działalność tej sekcji w Wybrzeżu. Przeszczep do klubu akademickiego można uznawać za przejaw nieudanej reinstytucjonalizacji, ponieważ nowy klub i tak nie utrzymał tej sekcji (podobną drogę przeszły zawodniczki Spółdzielczego Klubu Sportowego Start Gdańsk).

Sekcję piłki ręcznej reaktywowano w 2010 roku pod nazwą Spójnia-Wybrzeże Gdańsk jako zupełnie nową organizację sportową. Ludzie związani z dawną Spójnią nie chcieli, aby nowe stowarzyszenie piłki ręcznej odwoływało się do historii ich spółdzielczego klubu. W 2013 roku członkowie stowarzyszenia podjęli więc uchwałę o zmianie nazwy na Wybrzeże Gdańsk. Obecnie nawet na oficjalnej stronie klubu nie ma żadnej wzmianki o tym, że klub powstawał jako Spójnia-Wybrzeże Gdańsk, choć wskazują na to dokumenty Krajowego Rejestru Sądowego (KRS 0000378522) oraz tabele rozgrywek I ligi z okresu działalności klubu pod tą nazwą. Klub odwołuje się więc tylko do tradycji Wybrzeża (barwy klubu i nazwa), nie została jednak zachowana żadna ciągłość organizacyjna pomiędzy dawnym GKS Wybrzeżem Gdańsk a obecnym klubem piłki ręcznej.

## 8.2. Judo

Równoległe z likwidacją sekcji piłki ręcznej dokonywało się zamknięcie sekcji judo, która była najmniej kosztochłonna, miała wieloletnią historię pracy z młodzieżą i silną tradycję w sztukach walki. Jednak od 2003 roku osoby związane z tą sekcją nie mogły już kontynuować działalności sportowej w strukturach Wybrzeża. Na ich wniosek Walne Zgromadzenie członków organizacji zdecydowało w drodze uchwały o zmianie statutu, umożliwiając tym samym powstanie autonomicznej sekcji sportowej, a *de facto* – nowej formy organizacyjnej poza strukturami Wybrzeża. Po tej zmianie statutu działacze i trenerzy judo poczynili odpowiednie kroki, aby opuścić klub. Ów ruch uzasadniali brakiem perspektyw i brakiem zainteresowania zarządu dalszą działalnością sekcji w strukturze klubu:

„Nie było już [...] tego całego, całej chęci do współpracy. Dla nich liczył się żużel, jeszcze trochę wcześniej ręczna. Henryk miał swoje problemy, potem, jak wszedł Formela, to [...],

wymusiliśmy na nich zmiany statutu, by móc uciec [...]. Stąd, jak była możliwość i zaczęliśmy SGKS zakładać, to szybko skończyliśmy współpracę” (wywiad\_W13).

Sekcja judo przetrwała tylko dzięki możliwości przenosin do nowego stowarzyszenia. W innym przypadku dyscyplina ta podzieliłaby zapewne los piłkarzy ręcznych:

„Oni nie mieli dla nas czasu, nie chcieli tej sekcji. To było na rękę, że my tę sekcję zakładaliśmy na nowo. Ale chcieliśmy zostawić tożsamość Wybrzeża, więc powstało Stowarzyszenie Gwardyjski Klub Sportowy Wybrzeże. W klubie i tak mówiono, że nas zlikwidują. Było to nowe stowarzyszenie najlepszym wyjściem. [...] więc w 2004 roku już działaliśmy jako SGKS” (wywiad\_W13).

Kluczową strategią działaczy tej sekcji było stworzenie sytuacji, która umożliwiłaby im reinstytucjonalizację w innej formie organizacyjnej. Stąd też nacisk, jaki wywierali na Walne Zgromadzenie w kwestii decyzji o zmianie statutu, co pozwoliłoby sekcji opuścić struktury klubu. To kolektywne działanie osób związanych z judo wpisuje się w zachowania wewnątrz strategicznego pola działania. Prowadzą one do zmiany porozumienia między członkami organizacji. Zmiana porozumienia stwarza aktorom społecznym możliwość działania, które rozpoczęło procesy odejścia z organizacji i utworzenia nowego klubu sportowego. W pewnym sensie działanie to wykorzystuje kryzys w strategicznym polu; z drugiej strony wydaje się pogłębiać wrażenie braku jednomyślnego postrzegania istniejącego porozumienia jako spójnego i przyjętego przez wszystkich członków organizacji za pewnik. W konsekwencji nasiliło to proces deinstytucjonalizacji Wybrzeża. Chociaż sami aktorzy powołujący nową organizację twierdzili, że nie przyczynili się do upadku klubu, lecz przed nim uciekli:

„Myśmy nie przyczynili się do upadku, myśmy od niego uciekli. Tam został dogorywający żużel” (wywiad\_W13).

### 8.3. Żużel

Przez ostatnie dwa lata funkcjonowania dawny wielosekcyjny gwardyjski klub sportowy prowadził działalność jako organizacja jednosekcyjna. Działacze próbowali utrzymać drużynę żużlową, jednak toczący się proces deinstytucjonalizacji organizacji doprowadził do upadku sekcji żużlowej w 2006 roku. Złożyło się na to kilka czynników, które swój początek miały już w roku 1998, kiedy prezydentem klubu został Henryk Majewski. Początkowo działalność władz klubowych skutkowało tym, że sekcja żużlowa z roku na rok się rozwijała. Do klubu

przychodzili najlepsi żuźlowcy, łącznie z mistrzem świata Szwedem Tonym Rickardssonem. W 1999 roku Wybrzeże zajęło trzecie miejsce w żuźlowej Ekstralidze (dawna I liga). Jednakże mimo posiadania „drużyny marzeń”, klubu spadł z Ekstraligi już po zaledwie dwóch sezonach. Roczna absencja w I lidze i późniejsza ponowna gra w najwyższej klasie rozgrywkowej przysporzyła klubowi wielu problemów. Władze klubu, chcąc za wszelką cenę osiągnąć sukces, niezbyt roztropnie zarządzały budżetem. Doprowadziło to do sytuacji, że w 2002 roku (po raz pierwszy) wierzyciele klubu złożyli do sądu wnioski o upadłość Wybrzeża:

„W gdańskim sądzie gospodarczym złożony został wniosek o upadłość Wybrzeża. [...] Dotyczy dwóch wierzycieli i kwoty 392 535 zł i 70 gr. W tej chwili sprawa znajduje się na etapie braków formalnych. Wierzyciele zostaną wezwani do uzupełnienia dokumentów” (Dziennik Bałtycki: 2002-01-30).

Podjęte przez wierzycieli działania to przykład wpływu organizacji zewnętrznych na funkcjonowanie klubu. Innym przykładem może tu być wycofanie się jednego z głównych sponsorów Wybrzeża – Rafinerii Gdańsk. Zdestabilizowało to praktyki organizacyjne i utrudniło bieżące zarządzanie klubem. Jednakże władze klubu zdawali się bagatelizować sprawę. W wypowiedziach zwracali uwagę, że inne kluby także narzekają na brak pieniędzy, co według nich charakteryzowało całe pole sportu. Podkreślali przy tym, że Wybrzeże wywiązywało się z regulowania zobowiązań, w szczególności wobec żuźlowców. Należy pamiętać, że w tym samym czasie dwie pozostałe sekcje Wybrzeża nie otrzymywały już żadnych pieniędzy na swoją działalność. Zła sytuacja finansowa przekładała się również na tarcia między członkami organizacji. Podważano przyjęte strategie i sposób zarządzania klubem, formowano wewnętrzne koalicje, których celem było wprowadzenie zmian organizacyjnych oraz wybór nowego zarządu.

Jedną z przyjętych i realizowanych wówczas strategii było zorganizowanie Drużynowego Pucharu Świata. Turniej ów miał pozwolić klubowi wyjść z zadłużenia. Stało się jednak zupełnie inaczej, a impreza jeszcze mocniej pogłębiła dziurę w klubowym budżecie:

„Wyjściem z sytuacji miała być organizacja Drużynowego Pucharu Świata, w czym pomógł dyrektor imprezy Duńczyk Ole Olsen. Podejmowany w Trójmieście, gdzie został nawet zaproszony na polowanie. Za sprawą eliminacji [do] pucharu gdański klub miał wyjść na prostą. Tymczasem stało się odwrotnie. Do końca nie dowiemy się ile Wybrzeże zapłaciło za organizację tych imprez. Dzisiaj mówi się, że około 25–30 tys. dolarów za każdą eliminację. Niestety... drogie bilety sprawiły, że trybuny świeciły pustkami. Czy można się dziwić, że dzisiaj zadłużenie klubu może sięgać 3–4 mln zł, a może nawet 6 mln zł? (We wspomnianej kwocie mieści się także dług Wybrzeża wobec... Majewskiego, który zaciągnął kilka kredytów)” (Dziennik Bałtycki: 2002-02-22).

„A też takim moim zdaniem kluczowym momentem był ten Drużynowy Puchar Świata. Ten nieudany, co u nas był. Tam też uważam, że za dużo pieniędzy na to zostało przeznaczone, bo [...] baraże były tutaj, a finał był... to znaczy eliminacje były tutaj, a finał i baraż był we Wrocławiu? Pamiętam, że padał deszcz, bo ja biuro prasowe prowadziłem. Padał deszcz, a ludzi totalnie nie było w ogóle na tych zawodach. Wiem, że na tej imprezie klub dość mocno wtopił” (wywiad\_D2).

Konsekwencją złego zarządzania oraz błędnych strategii organizacyjnych było – jak już wspominałem – pojawienie się wniosku o upadłość dawnego klubu gwardyjskiego. O złożenie tego wniosku podejrzewano zawodnika Wybrzeża Krzysztofa Cegielskiego, któremu klub winien był pieniądze z kontraktu. Konflikt na linii Cegielski–Majewski był prawdopodobnie jedynym sporem klubu z żużlowcami:

„[...] ja nie słyszałem o tym, żeby żużlowcy, poza Cegielskim tak naprawdę... który tam się do końca nie rozliczył, żeby żużlowcy aż tak na niego [Henryka Majewskiego – przyp. DM] narzekali” (wywiad\_D2).

Ów spór wszakże nie eskalował. Po wpłynięciu wniosku o upadłość klub starał się dojść do porozumienia z Cegielskim:

„Prezydent GKS Wybrzeże, Henryk Majewski, wykonał ruch, który może przyczynić się do pojednania z żużlowcem zespołu, który w kwietniu przystąpi do rozgrywek ekstraklasy, Krzysztofem Cegielskim. W specjalnie wydanym oświadczeniu prezydent ustosunkował się do trwającego od kilku miesięcy sporu, w którym kością niezgody są zaległości klubu wobec zawodnika, pisząc m.in. »Nie możemy narażać się na śmieszność w świecie sportowym [...]. Zdecydowałem się wydać zgodę na start Krzysztofa Cegielskiego, zawodnika i członka GKS Wybrzeże z licencją PZM, na start w lidze angielskiej w 2002 roku [...]. Liczę również, że moja decyzja wpłynie na szybkie, polubowne i korzystne dla obu stron zakończenie jego sporu z gdańskim klubem«” (Dziennik Bałtycki: 2002-03-15).

Takie rozstrzygnięcie uspokoiło sytuację, a wierzyciel wycofał wniosek o upadłość klubu. Nie zmieniło to jednak sytuacji w Wybrzeżu, które posiadało potężną dziurę w klubowej kasie i broniło się przed spadkiem z Ekstraligi.

Istotne wydarzenia dla przyszłości całej sekcji zaszły w październiku i listopadzie 2002 roku. W tym czasie policja i prokuratura zainteresowały się sytuacją finansową klubu, a także umową sponsorską z Rafinerią Gdańsk. Działania prokuratury inspirowane były przez środowisko nieprzychylnie prezydentowi klubu Henrykowi Majewskiemu. W walce o władzę w Wybrzeżu stosowano wszelkie środki, korzystano między innymi z agend rządowych takich jak prokuratura.

W koncepcji Fligsteina i McAdama (2012) agenda rządowa w polu instytucjonalnym może pełnić funkcję kontrolną i/lub arbitra. W tym przypadku przedstawiciele władz pełnili funkcję kontrolną, a w pewnym stopniu – polityczną, ponieważ działali na wniosek wewnętrznej koalicji, opozycyjnej wobec aktualnych władz klubu. W tle sprawy pojawiała się gdyńska spółka, której – na polecenie

Majewskiego – przelewano pieniądze „za doradztwo finansowe”. Środki, które trafiały na konto tej spółki, pochodziły z kasy klubu, a tę zasiliał sponsor – Rafineria Gdańska. Z kasy Wybrzeża wyprowadzono rzekomo potężną kwotę ponad czterech milionów złotych. Po latach procesów sądowych i wyjaśnień, sąd nie dopatrzył się w całej sprawie znamion przestępstwa. W tamtym okresie zaważyła ona jednak na losach nie tylko Majewskiego, lecz także całej organizacji sportowej.

Postępowanie prokuratury w sprawie sytuacji w Wybrzeżu spowodowało, że na początku listopada 2002 roku Henryk Majewski złożył rezygnację z funkcji prezydenta klubu, równocześnie namaszczał na następcę swojego głównego oponenta – Marka Formelę. W wypowiedzi dla prasy Majewski twierdził, że odchodzi dla dobra klubu (Dziennik Bałtycki: 2002-11-08). W tym czasie wdrażano także kluczowe dla losów i przyszłości organizacji procedury związane z wyborem nowych władz. Majewski wraz z zarządem podjęli uchwałę dotyczącą zwołania Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Członków Klubu, na którym miało dojść do zmiany władz organizacji. W późniejszym okresie uchwałę tę sam Majewski kwestionował, wykazując jej wadliwość prawną. Twierdził, że w związku z tą wadą Walne Zgromadzenie – zwołane na mocy wspomnianej uchwały – nie miało uprawnień do podejmowania decyzji. W konsekwencji wybrane wówczas władze klubu oraz ich późniejsze decyzje nie były w żaden sposób wiążące. Powrócę jeszcze do tego wątku w dalszej części rozdziału.

Zanim doszło do wyborów, zebranie członków klubu przyjęło rezygnację Majewskiego i pozostałych członków zarządu. Podjęto decyzję o niepodejmowaniu się wyboru nowych władz, w zamian przyjęto uchwałę o tym, aby za pośrednictwem organu kontrolnego (w przypadku stowarzyszenia sportowego był to Prezydent Miasta Gdańska) złożyć do sądu wnioski o wyznaczenie kuratora. Sąd przychylił się do tego wniosku i wyznaczył kuratora w osobie Stefana Chrzanowskiego, wieloletniego działacza i byłego szefa sekcji żużlowej w Wybrzeżu. Kurator miał uporządkować kwestie prawne i zgodnie ze statutem zwołać Walne Zgromadzenie, na którym miały się odbyć wybory nowych władz klubu. Chrzanowski jednakże dążył nie tylko do zwołania Walnego Zgromadzenia, lecz także zaczął podejmować samodzielne decyzje, między innymi w sprawie likwidacji sekcji piłki ręcznej w 2003 roku. Należał on przy tym do oponentów Majewskiego i sprzyjał frakcji Marka Formeli. Kurator, w swojej działalności, próbował również zmniejszyć długi klubu, które według doniesień prasowych wynosiły wówczas nie mniej niż 5,5 miliona złotych:



„[...] Stefan Chrzanowski i Marek Formela od kilku dni wspólnie próbują uratować Gdański Klub Sportowy Wybrzeże, który znalazł się o krok od upadku. Długi wynoszą znacznie więcej niż 5,5 mln zł. Taka suma padła podczas walnego zgromadzenia członków klubu, które odbyło się w ostatni wtorek” (Dziennik Bałtycki: 2002-12-10).

W tym momencie do klubu zgłosił się sam Majewski, twierdząc, że Wybrzeże było mu winne 620 tysięcy złotych z tytułu zaciągniętych u niego pożyczek. Pogłębiło to konflikt pomiędzy Majewskim a Chrzanowskim (i Formelą). Kurator zarzucał Majewskiemu, że dąży do upadku klubu, chcąc odzyskać swoje pieniądze. Poza Majewskim do klubu zgłaszali się też inni wierzyciele, którzy w zamian za długi chcieli przejąć należące do klubu nieruchomości. W prasie pojawiła się nawet oferta wyłożenia na ratowanie klubu miliona złotych w zamian za przejęcie na własność stadionu żużlowego. Plan ten nie mógł się jednak zrealizować, ponieważ wierzyciele klubu, w tym Henryk Majewski, dokonali wpisów hipotecznych swoich wierzytelności w dziale IV księgi wieczystej nieruchomości, na której znajdował się stadion Wybrzeża. Wpisy te uniemożliwiały sprzedaż stadionu. Ponadto kurator nie miał uprawnień, aby w jakikolwiek sposób rozporządzać mieniem klubu. Dopiero na zwołanym przez kuratora Walnym Zgromadzeniu nowo wybrany zarząd klubu zajął się sprzedażą gruntów w celu uregulowania istniejących długów.

Innym wątkiem w sprawie deinstytucjonalizacji klubu było powołanie Stowarzyszenia Gdańska Korporacja Sportowa Gwardia-Wybrzeże; głównym zarządzającym był w nim Marek Formela. Korporacja miała pośredniczyć pomiędzy GKS Wybrzeżem a Rafinerią Gdańsk w czasie, kiedy w klubie działał kurator. Koncepcja ta zakładała, że w ten sposób przepływ pieniędzy pomiędzy obydwojma podmiotami będzie transparentny. W ówczesnej prasie zauważano, że sprawa upadającego klubu rodzi mnóstwo konfliktów i spornych kwestii:

„Kurator gdańskiego Wybrzeża, Stefan Chrzanowski, po naradzie ze współpracownikami był bliski wypowiedzenia umowy korporacji Gwardia-Wybrzeże, reprezentującej sponsorów, wspierających trójmiejski żużel. Do rozwodu nie doszło. Informacje o narastającym konflikcie docierały do nas od pewnego czasu. Chrzanowski i inni działacze Wybrzeża, nie mieli żadnego wpływu na wydatki. Przedstawiciele sponsorów wydawali tylko rozkazy. Nawet ci, którzy mają mgliste pojęcie o żużlu” (Dziennik Bałtycki: 2003-05-15).

Ambicje sponsorów w kwestii kierowania klubem były nie do pogodzenia ze stanowiskiem władz, które nie chciały dopuścić innych aktorów do procesów decyzyjnych. Taki sposób zarządzania finansami, bez ścisłej kooperacji ze sponsorami, miał swoje źródła w praktykach z czasów socjalizmu. W przypadku dawnego milicyjnego klubu były to mechanizmy mocno zakorzenione, a na przestrzeni całej transformacji okazały się czynnikiem wpływającym na proces

deinstytucjonalizacji klubu. Co do zaistniałego konfliktu, spór udało się ostatecznie załagodzić. Sekcja żużla funkcjonowała dzięki pieniądząm przekazywanym przez sponsorów na konto wspomnianej korporacji, ta zaś pośredniczyła w transferach środków do klubu. Nie sprzyjało to jednak zachowaniu transparentności działań. Co więcej, korporacja wspierała sekcję żużla, wskutek czego sekcje piłki ręcznej i judo nie mogły kontynuować działalności. Chrzanowski, choć został powołany na kuratora całej organizacji sportowej, zajmował się przede wszystkim ratowaniem drużyny żużlowej. Pieniądże sponsorów płynęły do Wybrzeża, a z niego wprost do żużlowców. Problem polegał na tym, że z jednej strony nie było wyników sportowych, a z drugiej rosły długi. W „Dzienniku Bałtyckim” jeden z działaczy Wybrzeża przedstawiał to następująco:

„Korporacji chyba nie zależy na uratowaniu klubu, a z tego co wiem to po części dlatego powstała – mówi Andrzej Terlecki. – Niech pozwoli działać kuratorowi. Korporacja zatrudniła księgową, dyrektora, którzy pracują za darmo. Tak samo jest z Wybrzeżem. Trzeba zapłacić za prąd, utrzymać elektryka, konserwatora, itp. Oni uważają, że jak zapłacą żużlowcom, to wystarczy. To jednak za mało” (Dziennik Bałtycki: 2003-06-25).

Opisywana sytuacja pogłębiła problemy organizacji sportowej. Co więcej, kurator wyznaczony przez sąd musiał dopełnić formalności prawnych i zwołać Walne Zgromadzenie Członków Klubu, aby można było wybrać nowe władze. Doszło do tego w czerwcu 2003 roku. Prezydentem klubu został wspomniany już Marek Formela. Podczas tego samego Walnego Zgromadzenia zdecydowano, że judo może stworzyć autonomiczną sekcję, a w konsekwencji odłączyć się od klubu. Głównym celem nowego prezydenta stała się spłata długów, a jedyną strategią, jaką przyjął w tej sprawie, była sprzedaż gruntów. Członkowie nowych władz nie wypracowali żadnej innej koncepcji zniwelowania klubowego zadłużenia. Marek Formela otwarcie mówił o tym w wywiadzie dla „Dziennika Bałtyckiego”:

„Jedyny wyjście to zbycie części nieruchomości czy gruntów należących do klubu, wyłączając oczywiście te niezbędne do prowadzenia działalności sportowej i przeprowadzenie postępowań układowych z wierzycielami. Zobaczmy jakie będzie zainteresowanie i jakie są możliwe opcje, związane z posiadanym majątkiem” (Dziennik Bałtycki: 2003-07-11).

Strategia zarządu Wybrzeża, polegająca na wyprzedży gruntów, została zrealizowana. Do owych gruntów zaliczały się nieruchomości niezabudowane wokół hali sportowej i stadionu. Sprzedawano je na zasadach komercyjnych. W konsekwencji wyprzedży powstał w tym miejscu sklep wielkopowierzchniowy oraz salon sprzedaży samochodów:

„Łącznie z tym terenem, który sprzedali tutaj, to powstać tam miał salon, między innymi. To poszła jakaś lawina różnych decyzji, sprzedaży tego terenu. [...] Natomiast ja myślę, że Formela nie miał jakby innej drogi, żeby ten klub funkcjonował i odzyskał jakąś tam dobrą opinię, no, to mógł zrobić tylko to, co zrobił, tak? Czyli spłacane długi poprzez sprzedaż terenów. No, doprowadził do takiej sytuacji, że ten klub gdzieś zaczął, powiedzmy [...] z powrotem jakoś tam odzyskiwać tą swoją wiarygodność” (wywiad\_D2).

Zarząd nie mógł wystawić na sprzedaż gruntów zabudowanych (czyli hali sportowej i stadionu żużlowego), a jako że nie chciał ich dłużej utrzymywać, w 2005 roku przekazał je miastu Gdańsk. Oddanie tych terenów miastu wydawało się dość niecodzienne, mimo że oparte było na zapisach ustawy o samorządzie terytorialnym z 1991 roku, a więc dokonało się zgodnie z prawem:

„Natomiast Formela zrobił inny myk – przez zrzeczenie porzucił – przysłał tylko akt jakiś [notarialny – przyp. DM], że porzuca [dokładnie: przekazuje gminie – przyp. DM]. I teraz masz, to, kurwa, nie jest twoje. Zima, kaloryfery pękają, nie masz ogrzewania – pompujesz ropę jakiego pochodzenia? No – to naprawdę były trudne czasy tej zimy” (wywiad\_D5).

W ten sposób Wybrzeże pozbyło się całkowicie majątku w postaci nieruchomości i infrastruktury sportowej. Przekazane nieruchomości gminie miejskiej były już wolne od wpisów w dziale IV księgi wieczystej, ponieważ Formela uprzednio spłacił wierzycieli – w tym Majewskiego – sprzedając w tym celu inne nieruchomości Wybrzeża:

„Formela, który sprzedał Kostkowi<sup>21</sup> grunty [...], żeby oddać pieniądze Majewskiemu, któremu klub był winien” (wywiad\_D5).

Władze klubu nie szukały innych źródeł utrzymania infrastruktury sportowej. W konsekwencji klub stał się niejako bezdomny, i to między innymi spowodowało, że w roku 2005 żużlowcy GKS-u po raz ostatni wzięli udział w rozgrywkach ligowych na poziomie Ekstraligi.

Upadek Gdańskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk przypieczętowali także sponsorzy – szczególnie Lotos Gdańsk (Rafineria Gdańsk) – oraz miasto Gdańsk, które przejmując obiekty od klubu, wycofało się z jakiegokolwiek poparcia dla działań osób zarządzających tą organizacją sportową. W związku z niemożnością wypełnienia przez klub licencji na starty w Ekstralidze Polski Związek Motorowy karnie zdegradował Wybrzeże do niższej klasy rozgrywkowej. Z kolei władze klubu czekało wiele spraw sądowych, które z jednej strony dotyczyły zbycia gruntów, z drugiej zaś – odzyskania władzy w klubie przez ludzi związanych z Henrykiem Majewskim. Te spory sądowe pomiędzy Majewskim, Formelą oraz

---

<sup>21</sup> Robert Kościuch – były żużlowiec Wybrzeża.

miastem Gdańsk trwały jeszcze długo po zakończeniu transformacji ustrojowej. Ostatnia sądowa batalia dotycząca własności gruntów pod stadionem i nieistniejącą już halą sportową zakończyła się w 2020 roku. Sąd Apelacyjny w Gdańsku orzekł, że właścicielem nieruchomości po dawnym gwardyjskim klubie jest gmina miejska Gdańsk. Obecnie nie wiadomo, czy aktualny zarząd GKS Wybrzeże Gdańsk poczyni kolejne kroki prawne w tej sprawie. Wszystkie możliwości w ramach polskiego systemu prawnego zostały wyczerpane.

W ostatnich latach działalności Wybrzeża miały miejsce różne wydarzenia, kolaboracje, umowy, niuanse prawne, które utrudniają klarowne opisanie całej sytuacji klubu. Dotyczy to między innymi wątpliwości, co do polityki finansowej Henryka Majewskiego. Przykładowo, o kwestii płacenia zawodnikom poza oficjalnym obiegiem mówi jeden z moich respondentów:

„[...] ja nie słyszałem o tym, żeby żużlowcy, poza Cegielskim tak naprawdę... który tam się do końca nie rozliczył, żeby żużlowcy aż tak na niego narzekali. Uważam, że nie mają prawa narzekać, bo wiele kasy szło pod stołem, tak? On potem miał o to sprawę też, tak? Że pewne rozliczenia z zawodnikami były po prostu poza klubem. Więc moim zdaniem, ja przynajmniej nie znam takich opinii, żeby zawodnicy aż tak na niego narzekali, tak? Z piłkarzami [ręcznymi – przyp. DM] nie wiem do końca, bo nie mogę się wypowiedzieć. Natomiast uważam, że on dużo robił dobrego dla tej dyscypliny. Może błędem jego było to, że miał zbyt dużo tych sekcji mimo wszystko na tamte czasy, bo trzeba było jednak, wiesz, jedną–dwie sekcje zostawić tylko i od razu szybciej się pozbyć” (wywiad\_D2).

Wątpliwości dotyczyły też wyboru nowych władz klubu w 2002 roku.

„[...] trzeba pamiętać o jednej rzeczy, że tak naprawdę Majewski, zwołując wtedy walne stowarzyszenia, no miał jeden plan – żeby w razie czego podważyć wszystkie decyzje, które będą później, tak? No, to walne, jak pewnie wiesz, było zwołane, niezgodnie ze statutem. Po tym walnym prezesem został Formela” (wywiad\_D2).

Błędy formalne podczas zwoływania Walnego Zgromadzenia Członków Klubu, na którym wybrano nowe władze Wybrzeża, miały podważać decyzje tychże władz w następnych latach. Sprawa ta spowodowała również brak zaufania podmiotów zewnętrznych do klubu sportowego. Niejasności co do prawidłowego charakteru wyborów zarządu wybrzmiewały w przestrzeni publicznej, wskutek czego sponsorzy nie chcieli współpracować z organizacją, w której występują formalno-prawne nieprawidłowości.

Sytuacja Wybrzeża nie poprawiła się znacząco również w okresie, kiedy w klubie działał kurator. Decyzje tego kuratora, którego zadaniem powinno być ratowanie klubu jako całej organizacji, a nie tylko jednej sekcji, oceniać można ambiwalentnie. Szczególnie, jeśli uwzględnimy fakt, że kurator przyczynił się do likwidacji sekcji piłki ręcznej Wybrzeża oraz nie zrobił nic na rzecz sekcji judo.

Powyższe czynniki, jak również wcześniejsze decyzje zarządów klubu przyczyniły się do jego deinstytucjonalizacji. Co prawda, klub nadal figuruje w Krajowym Rejestrze Sądowym, posiada prawa do swojej nazwy i herbu (stanowiącego kontynuację Gwardyjskiego Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk), faktycznie jednak nie prowadzi żadnej działalności, a zwłaszcza żadnej działalności sportowej. Jego prawne trwanie wynika raczej z niezakończonych sporów oraz roszczeń, o które władze klubu walczyły w sądzie. Należy pamiętać, że powołane później nowe stowarzyszenia sportowe – zajmujące się żużlem i piłką ręczną – nie mogą korzystać z herbu klubu i jego pełnej nazwy: „Gdański Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk”. Co więcej, utworzony w 2006 roku GKŻ Wybrzeże Gdańsk w żaden instytucjonalny sposób nie kontynuuje działalności dawnego gwardyjskiego klubu sportowego, już choćby z tej racji, że formalnie GKS Wybrzeże wciąż istnieje. GKŻ to osobny byt, powołany, aby podtrzymać tradycję gdańskiego żużla w nawiązaniu do nazwy utytułowanego gdańskiego Wybrzeża.

Jak pokazuję w podsumowaniu rozprawy, klub sportowy Wybrzeże to przykład procesu deinstytucjonalizacji organizacji sportowej w okresie transformacji ustrojowej po 1989 roku w Polsce. O erozji tej organizacji świadczy brak prowadzenia praktyki organizacyjnej oraz działalności, do której organizacja została powołana (Oliver 1992, Dacin i Dacin 2008). W przypadku dawnego gwardyjskiego klubu bowiem taka działalność i praktyka organizacyjna nie jest prowadzona. Nowo powstałe stowarzyszenia odwołują się wyłącznie do tradycji dawnego milicyjnego klubu, ale w żaden formalno-prawny sposób nie stanowią jego kontynuacji.

## **9. Los pozostałych sekcji sportowych Wybrzeża**

Upadek Gwardyjskiego (Gdańskiego) Klubu Sportowego Wybrzeże Gdańsk nie skutkowało jednak zakończeniem działalności sekcji sportowych, które funkcjonowały w strukturach klubu w schyłkowym okresie jego istnienia. Po transformacji ustrojowej władze miasta, nie chcąc zawieść licznej rzeszy kibiców żużlowej sekcji Wybrzeża, nakłoniły ludzi związanych z gdańskim speedwayem (choć nienależących do zwaśnionych stron w GKS), aby stworzyli od podstaw nową drużynę żużlową. Tak oto w 2006 roku powstało stowarzyszenie Gdański Klub Żużlowy Wybrzeże Gdańsk. Z pomocą miasta Gdańska oraz firmy Lotos Gdańsk stowarzyszenie to zyskało stopniowo pozycję w polskim świecie żużlowym.

Obecnie GKŻ Zdunek Wybrzeże Gdańsk uczestniczy w zmaganiach eWinner I ligi żużlowej (drugi poziom rozgrywek).

Kolejna sekcja, która od 2004 roku funkcjonuje jako twór niezależny od GKS Wybrzeże Gdańsk, to sekcja judo. Ów nowy klub odwołuje się bezpośrednio do tradycji klubu milicyjnego i na swojej stronie informuje, że jego działalność sięga roku 1958. To tożsamościowe odniesienie do milicyjnego Wybrzeża wyraża się także w samej nazwie organizacji sportowej: Stowarzyszenie Gwardyjski Klub Sportowy Wybrzeże Gdańsk. Jedną z najbardziej utytułowanych zawodniczek SGKS Wybrzeża jest była olimpijka Daria Pogorzelec.

Pozostałe sekcje sportowe: koszykówka, boks, siatkówka nie zostały nigdy reaktywowane. Założone w 2004 roku stowarzyszenie Korsarz Gdańsk nawiązywało częściowo do drużyny Wybrzeża. Poprzez użycie przydomku koszykarzy tamtego klubu starano się zbudować klub odnoszący się do tradycji koszykówki gwardyjskiego klubu sportowego. Stowarzyszeniu nie udało się jednak stworzyć silnych struktur organizacyjnych. Obecnie Korsarz prowadzi działalność sportową wśród dzieci i młodzieży i w żaden inny sposób nie nawiązuje do dziedzictwa Wybrzeża.

Z kolei tradycje pięściarstwa Wybrzeża Gdańsk, a także siatkówki pozostają obecne już tylko na kartach historii gdańskiego i polskiego sportu.

## **Rozdział VIII**

### **PODSUMOWANIE, WYNIKI BADANIA, OGRANICZENIA**

#### **I IMPLIKACJE NA PRZYSZŁOŚĆ**

Transformacja ustrojowa nie była okresem jednorodnym. Wciąż aktualne pozostają pytania o jej przebieg, właściwą periodyzację, a także konsekwencje. Społeczeństwo polskie nadal odczuwa skutki ówczesnych przemian ustrojowych. Dotyczy to również obszarów życia społecznego, które nie zostały dotąd zbadane lub poddane analizie przez nauki społeczne w kontekście transformacji. Trudno dyskutować o następstwach zmiany społecznej, nie znając jej pełnego obrazu i spraw, które ze sobą niosła. Takim niedostatecznie spenetrowanym badawczo obszarem okazuje się sport; w tym obszarze istnieje luka, którą częściowo starałem się wypełnić swoimi badaniami przemian organizacji sportowych oraz pola instytucjonalnego sportu. Analiza tych procesów wydaje się o tyle istotna, że obecny stan polskiego sportu to wynik pewnej ścieżki zależności (North 1991), drogi, którą sport przebył od czasów Polski Ludowej, przez transformację, aż po współczesność. Dlatego też w mojej rozprawie starałem się opisać zmiany zachodzące w klubach sportowych w okresie przemian.

W tej części pracy podsumowuję swoje badania. Wskazuję najważniejsze odkrycia oraz czynniki prowadzące do procesów reinstytucjonalizacji i deinstytucjonalizacji, równocześnie rozwijając stosowane koncepcje teoretyczne. Na koniec określám ograniczenia własnego badania oraz wymieniam dalsze implikacje badawcze wraz ze wskazaniem potencjału zastosowanej ramy analitycznej.

#### **1. Najważniejsze odkrycia wynikające z badania**

##### **1.1. Czas transformacji w sporcie**

Czas transformacji ustrojowej w sporcie to zagadnienie, które wyodrębniłem w trakcie badania. Odnosząc się do samego pojęcia czasu, rozpatruję wskazany „czas transformacji” dwójako: 1) jako pewną kategorię, którą w literaturze socjologicznej czy historycznej można nazwać na przykład epoką; 2) jako pewną jakość wyrażającą

się w świadomości jednostek w kontekście różnych zjawisk, sytuacji czy procesów społecznych (Tarkowska 1987).

Na przykładzie losów gdańskich klubów sportowych zidentyfikowałem specyficzny okres rozpoczynający transformację, który nie odpowiadał wizji jej początków znanej z literatury przedmiotu. Epoka transformacji ustrojowej – jak pisałem w rozdziale trzecim – rozpoczęła się w 1989 roku i trwała przez ponad dekadę. Jednakże na podstawie moich badań ustaliłem, że procesy transformacyjne w obszarze sportu zauważalne były już w latach osiemdziesiątych XX wieku. Dlatego też w przypadku gdańskiego sportu początek transformacji należałoby raczej przesunąć o kilka lat wstecz w stosunku do roku 1989. Wynika to z jakościowego ujmowania czasu przez aktorów społecznych działających w sporcie. Ich świadomość co do zachodzących zjawisk oraz zmian w polu instytucjonalnym sportu wraz z odniesieniem tychże do transformacji ustrojowej dowodzi, że ważne przemiany w sporcie zainicjowano po zakończeniu strajków z sierpnia 1980 roku i rozgrywały się już w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. Należy dodać, że dotyczyło to w szczególności klubów sportowych związanych z przemysłem i spółdzielczością, ponieważ w tych branżach NSZZ „Solidarność” mogła wywierać istotny wpływ. Związek zawodowy, wraz z dyrekcjami zakładów, restrukturyzował te przedsiębiorstwa i optymalizował ich wydatki, co odbijało się na funkcjonowaniu organizacji sportowych – na przykład przez likwidację etatów sportowców i trenerów w tych zakładach. Z kolei gwardyjski klub sportowy, który badałem, a można ostrożnie sądzić, że również inne do niego podobne, czyli związane z resortem spraw wewnętrznych lub obrony narodowej – tego rodzaju zmiany ominęły ze względu na to, że Solidarność nie mogła funkcjonować w ich strukturach.

Zauważalna wśród badanych świadomość zjawisk, które nabrały rozpędu po roku 1989, a które oni zidentyfikowali już dużo wcześniej, pokazuje, że działacze sportowi dostrzegali problemy związane z wprowadzanymi w życie decyzjami, które inicjowały zmiany w środowisku ich organizacji. Dokonujące się i nadchodzące zmiany polityczne prowadziły więc do zmian instytucjonalnych w polu sportu. Warto zaznaczyć, że działacze sportowi co prawda je dostrzegali, ale nie umieli przewidzieć ich konsekwencji, czyli wykształcenia się nowej logiki funkcjonowania całego systemu sportowego. Brało się to również stąd, że zmiany w systemie politycznym z lat osiemdziesiątych XX wieku z jednej strony zawierały w sobie potencjał rozwiązywania problemów, a z drugiej – stawały się przyczyną nowych trudności (zob. Wildavsky 1979, za: Kamiński 2012), które silniej identyfikowano po 1989 roku.



W kontekście owego rozpoznania przesunięcia czasu transformacji w obszarze sportu należy postawić pytanie, czy była to specyfika Gdańska i gdańskiego sportu, czy może dotyczyło ono też innych lokalności lub nawet całego kraju. Czy procesy transformacyjne w sporcie nie zaczęły się już przed rokiem 1989 i to wówczas należy je identyfikować? Jak pokazałem w rozprawie, przemiany w gdańskim polu sportu miały początek przed 1989, aczkolwiek na tej podstawie nie sposób wnioskować, że podobnie działo się w innych regionach kraju. Ponadto takie przesunięcie początku zmian instytucjonalnych może nie dotyczyć organizacji sportowych powiązanych z resortem spraw wewnętrznych czy obrony narodowej. W kolejnych badaniach warto by było odnieść się do tego właśnie przesunięcia. Podczas badania moi rozmówcy wskazywali, że takie przesunięcie wynikało być może z kary wymierzonej przez socjalistyczne władze mieszkańcom Gdańska za ich działalność opozycyjną, strajki w stoczniach i innych zakładach. Z drugiej strony respondenci wskazywali zbyt pochopną i zbyt daleko posuniętą ingerencję zarówno władz zakładów pracy, jak również związków zawodowych w restrukturyzację przedsiębiorstw, a co za tym idzie – w ich relacje z klubami sportowymi. Wspomniane działanie w zakładach pracy występowało również w innych częściach kraju (Leyk i Wawrzyniak 2020). Leyk i Wawrzyniak nie analizowały jednak tego, jak przemiany w przedsiębiorstwach patronujących klubom wpłynęły na losy i przekształcenia samych klubów. Innym momentem, do którego można odnosić czas transformacji, jest tak zwana „ustawa Wilczka” z 23 grudnia 1988 roku, która deregulowała i liberalizowała zasady prowadzenia działalności gospodarczej. Ustawa ta obowiązywała w okresie 1 stycznia 1989 – 31 grudnia 2000 roku. Fakt, że uchwalono ją jeszcze w czasach PRL-u (choć na krótko przed jego upadkiem), wskazuje, iż obszar gospodarki zaczął podlegać zmianom instytucjonalnym jeszcze w epoce Polski Ludowej.

## 1.2. Główne problemy transformacji

Przeprowadzone badanie wyraźnie ukazuje główne problemy, których doświadczali aktorzy społeczni działający w klubach sportowych w okresie transformacji ustrojowej. Przede wszystkim sami rozmówcy wyróżniali oraz podkreślali utrudnienia i kłopoty, które przyniósł nowy ład społeczny. Do wymienianych przez nich głównych problemów należy zaliczyć: **brak środków finansowych, zerwanie relacji z patronami, odpływ ludzi z pola sportu, brak nowego ustawodawstwa w**

**pierwszej fazie transformacji, zmiana roli państwa i brak parasola ochronnego z jego strony.**

Identyfikacja tych problemów przez moich rozmówców możliwa była przede wszystkim na podstawie ich własnych doświadczeń. Z kolei w samym badaniu uzupełniałem ich narracje o inne dane, które obiektywizowały doświadczenie transformacji w sporcie. W konsekwencji, konfrontując subiektywne spojrzenie rozmówców na czasy transformacji w sporcie z pozostałym materiałem empirycznym (analizowane dokumenty, artykuły prasowe itd.), rozpoznałem również inne problemy w polu instytucjonalnym sportu. Są nimi: **zmiana roli działaczy sportowych, problemy w zarządzaniu i administrowaniu obiektami sportowymi** skutkujące **likwidacją (lub restrukturyzacją) sekcji sportowych w klubach** oraz – niekiedy wyniszczająca – **walka o zasoby**. Problemy te były ze sobą powiązane, często też wynikały jedne z drugich. Równocześnie niektóre z nich można zidentyfikować jako przyczyny procesów zmian instytucjonalnych prowadzących do reinstytucjonalizacji organizacji albo do jej deinstytucjonalizacji, o czym piszę w dalszej części rozdziału (pkt. 1.3.).

Fundamentalnym problemem, który dotyczył w istocie całego okresu transformacji, był **brak środków finansowych**. Klubowych budżetów nie zasilają pieniądze od patronów. Z kolei sponsoring sportu funkcjonował co prawda przez cały okres transformacji, ale w początkowym jej stadium był dalece niewystarczający. Kiedy pojawiali się sponsorzy, nigdy nie było wiadomo, jak długo utrzymają relację z klubem sportowym. Pamiętać należy, że czas po 1989 był trudny także dla rodzącego się w Polsce kapitalizmu i nowych przedsiębiorców. Oferowane wsparcie finansowe często nie pokrywało potrzeb związanych z prowadzeniem działalności sportowej. Innym problemem w kontekście sponsoringu było przekazywanie pieniędzy do budżetu całego klubu, nie zaś wprost do sekcji, którą dana firma sponsorowała. Niekiedy wywoływało to tarcia i animozje na linii klub–sponsor, stawiło też klub sportowy w złym świetle, w efekcie zamykając mu dostęp do nowych sponsorów. Istotną kwestią w tym kontekście wydaje się niezrozumienie przez działaczy sportowych roli sponsora i jego wymagań, na przykład co do ekspozycji jego nazwy czy produktu. W rezultacie obie strony relacji sponsorskiej często nie dochodziły do porozumienia.

Inną przeszkodą związaną z niedoborem środków finansowych było pojawienie się dodatkowych kosztów jako skutek przejmowania przez kluby obiektów sportowych. Jak wskazywałem, opisywane kluby w Polsce Ludowej nie administrowały obiektami sportowymi, z których korzystały. Kiedy w nowej epoce

kluby przejęły te obiekty, ich władze musiały zmierzyć się z zupełnie nieznanym obszarem odpowiedzialności, generującym nie tylko zyski, lecz także koszty. W tej materii stosowano różne strategie, jednakże na podstawie mojego badania uprawnione wydaje się stwierdzenie, że dla wielu działaczy podjęcie się dodatkowych zadań, związanych z przejętymi obiektami sportowymi, stanowiło ogromne wyzwanie. Jeśli dodamy do tego nowe warunki społeczno-ekonomiczne oraz wysoką inflację na początku transformacji, powodującą gwałtowny wzrost cen, konieczność wzięcia na siebie obciążenia w postaci hali czy stadionu prowadziło kluby sportowe na skraj bankructwa lub wręcz kończyło się ich upadkiem.

Okazało się, że kwestia **zarządzania i administrowania** obiektami sportowymi to jeden z najważniejszych wątków zidentyfikowanych w badaniu. Zarządzanie majątkiem w tej postaci wraz z niezabudowanymi nieruchomościami nie należało do znanych działaczom sportowym praktyk organizacyjnych, a stało się kluczowym wyzwaniem. Działacze musieli więc przysposobić sobie nowe praktyki związane z zarządzaniem infrastrukturą sportową w nieznanym im wcześniej wolnorynkowych warunkach gospodarczych; konieczne okazało się także poszerzenie budżetowania klubu, uwzględniające koszty z takiej działalności. W przeprowadzonych wywiadach moi rozmówcy podkreślali trudności, jakie przyniosła im ta zmiana. Wspominali, iż nagle okazało się, że muszą ponosić finansowe koszty posiadania obiektów.

Wspomniałem już, że problemy transformacji wynikały często jedno z drugich lub nachodziły na siebie. W przypadku zarządzania majątkiem wydaje się to symptomatyczne. Infrastrukturę sportową postrzegano często jako środek do ratowania budżetu organizacji sportowej. Jednym ze sposobów radzenia sobie z kosztami i brakiem pieniędzy w klubowej kasie była zmiana funkcji obiektu sportowego w celu wynajmu jego części lub całości na działalność nie-sportową.

Brak środków oraz konieczność przejęcia odpowiedzialności za zarządzanie obiektami sportowymi wynikało wprost z **zerwania relacji** pomiędzy klubem sportowym a patronującą mu do tej pory organizacją. Zakończenie takiej relacji to jeden z dostrzeganych przez moich rozmówców problemów, które opisałem w rozprawie. W tym miejscu zasadne jest sformułowanie twierdzenia, że **zerwanie relacji z patronującą instytucją stanowiło kluczowe podłoże zmian instytucjonalnych w klubach sportowych oraz całym polu instytucjonalnym sportu**. Znany dotychczas socjalistyczny system sportu całkowicie upadł; uległ rozbiorowi zarówno na poziomie ideologicznym (propagandowym), jak i strukturalnym oraz finansowym. Autonomia nadana z dnia na dzień organizacji sportowej powodowała częstokroć jej niestabilność, a wszystkie znane dotychczas (wywodzące się z PRL-u)

praktyki organizacyjne zakwestionowano w nowej rzeczywistości społecznej. Zerwanie relacji między klubami a patronami miało istotny wpływ na losy tych klubów, co wykażę jeszcze w dalszej części rozprawy.

Wskazane do tej pory problemy splecione są ze **zmianą roli państwa** w polu instytucjonalnym sportu. Po 1989 roku władze państwowe wybrały skrajnie liberalne podejście do przemian w obrębie sportu. Podjęto decyzję o porzuceniu przez państwo niemal każdego aspektu działania w sporcie. W konsekwencji ów obszar pozostawiony został sam sobie. Zmiana roli i funkcji państwa w polu sportu stanowi kluczowy problem, jaki towarzyszył organizacjom sportowym w czasie transformacji ustrojowej.

Państwo polskie nie wypracowało żadnego planu wobec sportu poza wprowadzeniem neoliberalnych zasad znanych z gospodarki kapitalistycznej. Widać to szczególnie na samym początku transformacji. Władze państwowe w żaden sposób nie kwestionowały kapitalistycznych zasad, które miały obowiązywać w działalności organizacji sportowych i relacjach między nimi. Pole instytucjonalne sportu zaczęło funkcjonować wedle nowych reguł ekonomicznych i społecznych, za domyślnie słuszne i właściwe uznawano reguły radykalnie wolnorynkowe. Kluby sportowe – według „rewolucjonistów” wprowadzających zmiany transformacyjne – powinny stać się organizacjami samodzielnie pozyskującymi fundusze na swoją działalność. Sposobów na ich zdobycie nikt nie wskazywał – ani ideologowie transformacji, ani ówczesnie rządzący. Podkreślić należy, że nie dotyczyło to polskich związków sportowych, które odpowiadały za kadry narodowe – te organizacje nadal finansowano z budżetu państwa. Stąd też kluby sportowe były organizacjami, które najdotkliwiej odczuły wprowadzenie reguł wolnorynkowych. Respondenci opowiadali, że znaleźli się nagle w zupełnie nieznannej rzeczywistości, narzucono im nowe zasady, które były im całkowicie obce. Wolnorynkowe potraktowanie pola sportu przez rządzących Polską stworzyło nieznanne terytorium, w którym moi respondenci mieli odtąd funkcjonować. W przeprowadzonych przeze mnie wywiadach bardzo często powtarzało się sformułowanie, że w pierwszym okresie transformacji działacze nie wiedzieli, jaką aktywność należy podjąć. Co więcej, moi rozmówcy podkreślali, że wcześniejsze doświadczenia z pracy i działalności w organizacji sportowej w żaden sposób nie przygotowało ani działaczy, ani sportowców, ani innych osób działających w obszarze sportu, na tak głębokie zmiany instytucjonalne. Występujące w latach osiemdziesiątych XX wieku problemy związane z uszczuplaniem budżetów klubów czy likwidacją etatów zawodników i zawodniczek, trenerów i trenerek – po 1989 roku zostały

wzmocnione przez nowe problemy wynikające z odcięcia się państwa i odebrania pieniędzy z budżetu. Uwidacznia się tu narastanie nowych problemów, w momencie gdy inne nie zostały jeszcze rozwiązane. Wszystko to pogłębiało kryzys w polu instytucjonalnym sportu.

W kontekście zmiany roli państwa moi respondenci wskazywali, że wobec organizacji sportowych nie zastosowano żadnego parasola ochronnego. Działacze sportowi porównywali sytuację klubów sportowych do sytuacji Państwowych Gospodarstw Rolnych w okresie transformacji. Porównanie to nie wydaje mi się jednak adekwatne, ponieważ PGR-y zlikwidowano na mocy politycznej decyzji administracyjnej, przegłosowanej przez Sejm i Senat Rzeczypospolitej Polskiej. W ten sposób PGR-om nie dano żadnej – nawet minimalnej – szansy na odnalezienie się w nowych warunkach.

Moi rozmówcy wskazywali także, że istniejące rozwiązania prawne nie zostały dostosowane do nowej rzeczywistości społecznej. Przez początkowych sześć lat transformacji kluby sportowe musiały funkcjonować na podstawie ustawy o kulturze fizycznej z 1984 roku, podczas gdy w innych przestrzeniach życia społecznego ustawodawca uchwalił nowe rozwiązania prawne. W pierwszym etapie transformacji państwo polskie, być może ze względu na skupienie się na innych obszarach życia społecznego, zapomniało o sporcie. Respondenci wskazywali, że ta sytuacja formalno-prawna utrudniała działanie klubom. Można stwierdzić, że państwo polskie nie wypełniło w tym zakresie swojej funkcji.

Jeśli chodzi o ogólne ujęcie relacji państwo–sport, to okres transformacji przeobraził owe relacje niemal w całości. Rolę państwa ograniczono do relacji z polskimi związkami sportowymi. Minister odpowiedzialny za kulturę fizyczną zmniejszył swój zakres obowiązków między innymi do finansowania związków sportowych, które odpowiadały za kadry narodowe oraz do kontroli i nadzoru nad nimi. Wsparcie finansowe państwa zachowano w obrębie pola sportu jeszcze tylko w wymiarze dofinansowania infrastruktury sportowej (Gulak-Lipka 2015). Dofinansowanie to polegało na dotacjach celowych na modernizację obiektów sportowych, wypłacanych przez resort odpowiedzialny za sport i kulturę fizyczną, ale objęto nimi nie tylko sport wyczynowy, lecz także budowę czy remonty obiektów przyszkolnych. Według informacji zawartych w odpowiedzi Ministra Sportu i Turystyki Adama Giersza na interpelację nr 8101 z roku 2004 możemy dowiedzieć się, że za infrastrukturę sportową odpowiadają przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego, ogólnopolskie stowarzyszenia sportowe, Akademia Wychowania Fizycznego czy Centralne Ośrodki Sportu. Ponadto:

„Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, a poprzednio (od 1995 roku) były Urząd Kultury Fizycznej i Sportu, ze środków pochodzących z dopłat do stawek w grach liczbowych wspiera finansowo remonty, modernizacje i realizację budów nowych obiektów sportowych na zasadach określonych rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 15 stycznia 2003 r. (Dz. U. Nr 5 poz. 48) poprzednio na zasadach określonych rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 25 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr. 46, poz. 293, z późniejszymi zmianami). Z dopłat do stawek z gier liczbowych 70% środków przeznaczane jest na dofinansowywanie remontów, modernizacji i inwestycji sportowych (ok. 350 mln zł rocznie). Z tej kwoty 30% kierowane jest na dofinansowanie zadań ujętych w »Programie rozwoju inwestycji o szczególnym znaczeniu dla sportu wyczynowego na lata 2003–2012« opracowanym przez Polską Konfederację Sportu, a 70% na lokalne zadania umieszczone w wojewódzkich planach rozwoju inwestycji. Ten sposób wsparcia finansowego pozwolił na wybudowanie i przekazanie do eksploatacji w latach 1995–2003 ok. 3000 obiektów sportowych, w tym: 2008 hal i sal sportowych, 270 krytych pływalni, 249 stadionów i boisk oraz 473 inne obiekty (sztuczne lodowiska, tory kajakowe i wioślarskie, trasy zjazdowe, pawilony sportowe, strzelnice sportowe, kręgielnie, korty tenisowe, skocznie narciarskie, terenowe, urządzenia sportowe. W trakcie realizacji jest ok. 800 obiektów sportowych” (Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu 2004)<sup>1</sup>.

Należy podkreślić, że całkowitemu rozpadowi uległa relacja państwa ze sportem podtrzymywana wcześniej za pośrednictwem resortów oraz przedsiębiorstw państwowych (co było powszechne w czasach Polski Ludowej). Dopiero pod koniec transformacji spółki skarbu państwa zaczęły wspierać różnego rodzaju organizacje i wydarzenia sportowe. Przykładem są tu chociażby kluby piłkarskie takie jak GKS Bełchatów, sponsorowany przez Polską Grupę Energetyczną PGE (ta sama spółka sponsorowała również siatkarski klub Skra Bełchatów), czy Zagłębie Lubin sponsorowane przez KGHM. Spółki skarbu państwa wspierały kluby sportowe w dość podobny sposób, stając się na przykład udziałowcami w sportowych spółkach akcyjnych. Jednakże w 2009 roku Ministerstwo Skarbu zakazało spółkom skarbu państwa posiadać udziały w klubach sportowych. Mogły one nadal sponsorować sport, ale wyłącznie na podstawie umowy cywilnej dotyczącej promocji czy działań marketingowych między podmiotami.

W okresie transformacji pole sportu otrzymało – skorzystajmy z terminologii bokserskiej – solidny cios w postaci **odpływu ludzi** do innych obszarów działalności społecznej. Po pierwsze odeszli ludzie, którzy funkcjonowali w sporcie na podstawie mandatu nadanego im przez organizacje patronackie. Działacze ci nie utożsamiali się mocno ze sportem, więc odchodzili do innych branż, nie widząc dalszych korzyści z pozostawania w obszarze sportu. Do tej grupy należeli również nominaci partyjni, którzy zniknęli ze sportu, kiedy Polska Zjednoczona Partia Robotnicza przestała rządzić krajem. Inni działacze stanęli przed istotnym problemem: pozostać w sporcie i spróbować funkcjonować w nim w nowej

---

<sup>1</sup> <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ4.nsf/main/482F8645> (dostęp: 24.02.2022).

rzeczywistości czy też go porzucić? W klubach odbywały się często spotkania na ten temat, po których część osób decydowała się zmierzyć z transformacyjną rzeczywistością.

Po drugie ze sportu odchodzili też zawodnicy i zawodniczki. Niemożność otrzymywania pensji, stypendiów, coraz gorsze warunki treningów, likwidacja klubów i sekcji – wszystko to powodowało, że sportowcy rezygnowali z wyczynowego uprawiania swoich dyscyplin. Dodatkowo sport nie był już przestrzenią, która umożliwiały choćby awans społeczny, ani miejscem, gdzie dało się zarobić pieniądze czy – jak obecnie – stać się celebrytą. Transformacja to czas, w którym zawodnicy zamieszczali niekiedy ogłoszenia, że poszukują klubu (Sobczak 2017). Niektórzy, nie chcąc prosić się o grę czy możliwość trenowania, po prostu przechodzili w inne obszary życia społecznego. Część znajdowała zatrudnienie lub zakładała własne firmy. Można powiedzieć, że szukali szczęścia wszędzie, byle nie w sporcie. Moi rozmówcy podkreślali, że odpływ sportowców wiązał się też z istniejącym w latach dziewięćdziesiątych XX wieku ideologicznym przeświadczeniem, że „możesz osiągnąć sukces, jeśli tylko chcesz”. Ten liberalny model człowieka będącego kowalem własnego losu, franklinowski typ jednostki, zderzał się z niestabilną, anomiczną, przedziwną rzeczywistością polskiej transformacji.

Opisany powyżej odpływ ludzi – od trenerów przez zawodników po działaczy – stworzył w obszarze sportu strukturalną lukę. Trudno oszacować, na ile spadek liczby osób uprawiających sport wynikał wprost z ograniczenia instytucjonalnych możliwości, a na ile wiązał się ze spadkiem atrakcyjności kariery sportowej jako ścieżki samorealizacji w związku z pojawieniem się nowych opcji. Na pewno jednak likwidacje klubów i organizacji sportowych przyczyniły się do tego, że liczba czynnych sportowców i organizacji sportowych nigdy nie wróciła do poziomu z czasów schyłkowego PRL-u. Powszechna narracja o nowoczesności, modernizacji i rozwoju w okresie transformacji nie pasuje więc do pola sportu, który w tym czasie doświadczał raczej procesów dekompozycji i destrukcji.

Odpływ ludzi z pola sportu i brak napływu w ich miejsce nowych, co pozwoliłoby przynajmniej utrzymać w pewnej równowadze liczebność osób tworzących pole sportu, łączyć należy z masową **likwidacją sekcji sportowych** w klubach. Z jednej strony likwidacja ta miała stać się remedium na występujące problemy finansowe. Zamykanie niepopularnych lub kosztochłonnych sekcji uznawano za sposób na zmniejszenie wydatków. Z drugiej strony przyczyniało się ono do postępującego odpływu ludzi z pola sportu oraz do blokowania dostępu do

niego. Likwidując sekcję, klub zamykał nowym chętnym drogę do uprawiania danej dyscypliny. Przykładem mogą tu być rozwiązane sekcje bokserskie w gdańskich klubach sportowych (Wybrzeże, Stocznowiec). Ich zamknięcie doprowadziło do tego, że w Gdańsku przez ponad dekadę nie działała żadna organizacja sportowa zajmująca się trenowaniem boksu.

Restrukturyzowanie klubów sportowych było zjawiskiem powszechnym. W badaniu moi rozmówcy przedstawiali takie działania jako ratunek dla klubu, metodę na jego przetrwanie. Często jednak równolegle ograniczano w ten sposób możliwość uprawiania danych dyscyplin. Potrzebę utrzymywania poszczególnych sekcji weryfikowała dodatkowo konkurencyjność w polu sportu. W moim badaniu kwestionowano zasadność istnienia w jednym mieście kilku klubów z tymi samymi sekcjami sportowymi (np. piłki ręcznej, siatkówki czy piłki nożnej), szczególnie na poziomie rozgrywek ogólnopolskich. Jednakże nikt nie wymieniał powodów, dla których mniejsza liczba klubów i sekcji sportowych miałaby okazać się korzystniejsza dla całego systemu sportu.

Uszczuplenie liczby klubów sportowych, szczególnie uderzające w sport dzieci i młodzieży, zauważyły władze centralne. Dlatego aby ratować sytuację, w ustawie o kulturze fizycznej z 1996 roku zapisano możliwość powoływania Uczniowskich Klubów Sportowych (UKS). W zamyśle miały one powstawać przy szkołach i rekrutować dzieci i młodzież do uprawiania sportu. Tę decyzję ustawodawczą można traktować jako kroplówkę na ratunek przed totalnym upadkiem sportu w Polsce. UKS-y rzeczywiście zwiększyły liczbę organizacji sportowych, ale ich działalność nie przełożyła się w żaden sposób na sukcesy sportowe na arenach międzynarodowych ani na rozwój sportu jako elementu państwa i społeczeństwa.

Liberalizacja pola instytucjonalnego sportu miała w założeniu stworzyć pole, w którym najlepsze organizacje sportowe (w domyśle: najlepsze zarządczo, finansowo, sportowo) rywalizują ze sobą. Pozostałe kluby, nierentowne, niedysponujące odpowiednimi środkami, nie miały prawa dłużej funkcjonować, niezależnie od tradycji, miejsca, jakie zajmowały w społeczności lokalnej, czy liczby kibiców. Według moich rozmówców likwidacja sekcji w klubach sportowych lub nadanie im autonomiczności (np. poprzez stworzenie osobnych organizacji sportowych) było jedyną drogą postępowania w obliczu procesów transformacyjnych. Wydaje się jednak, że dla takiego działania można by znaleźć alternatywę. W przypadku polskiej transformacji i sportu narzucono jedną ścieżkę, nie poszukując innych rozwiązań. Wskazywany przez rozmówców „parasol ochronny” mógł jednak zafunkcjonować w polu sportu. Mimo że nie odnosił się



bezpośrednio do samej restrukturyzacji klubów sportowych, to w pewien sposób mógł uchronić kluby sportowe przed koniecznością zamykania sekcji.

Restrukturyzacja organizacji sportowych skutkowała problemem, którego moi rozmówcy nie identyfikowali. W retrospektywnym spojrzeniu dawni działacze sportowi nie zauważali podstawowej zmiany, jakiej podlegała ich rola w klubach sportowych. Podczas analizy materiału wyszczególniłem **zmianę roli działaczy sportowych** jako jeden z podstawowych problemów tego okresu. Nie było nowych kadr, które mogłyby wejść do klubu sportowego i zarządzać nim na nowych zasadach. Nie istniały uczelnie, które kształciłyby takie kadry. Zarządzanie klubem sportowym wiązało się z nową problematyką, której działacze musieli się dopiero samodzielnie nauczyć. Ich rola nie dotyczyła już kwestii zarządzania wyłącznie działalnością sportową. W nowej rzeczywistości społecznej oraz w zmieniającym się środowisku instytucjonalnym działacz sportowy musiał dbać także o zabezpieczenie budżetu, zarządzanie obiektami, nowoczesną księgowość. W literaturze przedmiotu znajdujemy opisy zmian w podejściu do funkcji i ról osób zarządzających organizacjami sportowymi wskazujące na to, że im większa profesjonalizacja i biurokratyzacja klubu oraz jego środowiska, tym bardziej konieczne jest zatrudnianie specjalistów w administracji i zarządach organizacji sportowych (Kikulis i in. 1992, Slack 2003, Mańkowski 2018c).

Okres transformacyjnej modernizacji nie przyniósł jednakże takich zmian w klubach. Po pierwsze nie było specjalistów; po drugie ten obszar nie został zdekomunizowany (dopiero dojście do władzy Prawa i Sprawiedliwości w 2005 roku i następnie – dziesięć lat później przyczyniło się do stworzenia przepisów dekomunizujących organizacje sportowe). Po trzecie kluby sportowe nie miały żadnych wieloletnich planów ani strategii, które zakładałyby dopuszczenie nowych osób do ich administracji czy zarządów. Po czwarte, bazując na wypowiedziach moich rozmówców, należy stwierdzić, że w ich otoczeniu nie było osób zainteresowanych taką działalnością w sporcie. Dopiero w ostatniej fazie transformacji można zauważyć – wymuszoną przez środowisko – zmianę w podejściu do zatrudniania ludzi w klubach sportowych. Odpowiednio przygotowani specjaliści zaczęli pracować na etatach (lub jako zleceniobiorcy) od chwili wejścia w życie przepisów umożliwiających jednostkom samorządu terytorialnego wsparcie klubów sportowych poprzez dotacje celowe oraz poprzez promowanie gminy czy miasta za pośrednictwem sportu. Wymagania związane z rozliczaniem tego typu dotacji i umów wymusiły zatrudnienie wykwalifikowanych osób. Jednakże w okresie transformacji to działacze sportowi zmieniali swoją rolę i funkcję poprzez własną

edukację w nowym ładzie społeczno-gospodarczym. Rozmówcy wskazywali, że wszystkiego musieli się sami nauczyć. Uwikłanie roli działaczy w tego typu wyzwania sprawiło też, że w badaniu nie zidentyfikowano występowania traum będących efektem transformacyjnych przemian (Sztompka 2000). Choć wydawałoby się, że okres transformacji sprzyjał powstawaniu traum, to w środowisku sportowym – na podstawie zebranych przeze mnie danych – trudno jest znaleźć tego przykłady. Świadczenie tamtych lat sami stwierdzali, że nie było wówczas miejsca na nic innego, jak tylko szukanie nowych sposobów, nowych praktyk pozwalających nadal funkcjonować w sporcie. Co więcej, w przypadku sportu zarządzający klubami obierali niekiedy również strategię uwłaszczenia się na majątku klubu. Taka strategia nie wiązała się na pewno z doznaniem traumy, lecz raczej z dążeniem do uzyskania profitów i statusu „wygranego transformacji”. Konsekwencje uwłaszczenia się na klubowych majątkach są widoczne jeszcze dzisiaj. Z przestrzeni miasta Gdańska (jak wynika z mojego badania) zniknęło kilkanaście obiektów sportowych. W ich miejscu powstały budynki mieszkalne, hotel czy nawet sąd.

W okresie transformacji dokonała się ekonomizacja sfer publicznych w Polsce. Proces ten, jako element modernizacji, uznawany jest za mankament czasu przemian (Anioł 2015). Na podstawie mojego badania mogę wysnuć wniosek, że pole instytucjonalne sportu również uległo urynkowieniu i ekonomizacji, co przejawiało się między innymi w powstaniu konkurencji na zupełnie innym polu niż rywalizacja sportowa. Organizacje sportowe zaczęły ze sobą **walczyć o zasoby materialne**, w szczególności o środki finansowe. Odcięcie od patronów skutkujące brakiem stałego dopływu finansów na działalność wraz z wejściem w świat wolnego rynku kapitalistycznego wymusiło na organizacjach sportowych konieczność pozyskiwania pieniędzy z innych źródeł.

W pierwszej fazie transformacji, o czym wspominałem w rozdziałach poświęconych studiom przypadku, miasta czy gminy (obecnie jednostki samorządu terytorialnego) w żaden sposób nie finansowały klubów sportowych. Nie istniały zadania zlecone z zakresu kultury fizycznej i sportu. Jedynie przejęte przez miasto obiekty sportowe udostępniano klubom ze zniżką. Źródłem, z którego kluby pozyskiwały niezbędne środki finansowe, były więc prywatne i (jeszcze) państwowe firmy. Trzeba podkreślić, że tych firm, zarówno prywatnych, jak i – tym bardziej – państwowych, gotowych, by wspierać sport, było stosunkowo mało. Dodatkowo, wskutek postępującej autonomizacji sekcji sportowych, które zaczynały funkcjonować w formie samodzielnych klubów sportowych, przy wciąż istniejących

i zachowujących ciągłość pozostałych klubach, rosła liczba podmiotów chcących pozyskać zasoby od sponsorów. Innymi słowy, powiększał się zbiór organizacji sportowych szukających środków finansowych na swoją działalność, a liczba podmiotów, które mogłyby te środki przekazać, pozostawała ograniczona. Skutkowało to wzmożoną walką o zasoby. W jakimś stopniu charakter tej walki powiązany był z popularnością poszczególnych dyscyplin sportowych. Jednakże, na podstawie mojego badania, mogę stwierdzić, że w głównej mierze o pozyskaniu sponsora decydowały znajomości i usieciowienie działaczy sportowych, co przyczyniało się do tego, że tylko niektóre kluby miały szansę na zdobycie wsparcia.

Innym sposobem pozyskiwania funduszy były – wspomniane już wcześniej – praktyki wynajmowania obiektów sportowych należących do klubów. Również na tym polu toczyła się walka o pozyskanie podmiotów chętnych wynająć obiekt na jakieś wydarzenie lub na stałe w nim zagościć, generując w ten sposób stabilny dopływ pieniędzy do klubowej kasy. Także w tym przypadku pomocne okazywało się usieciowienie działaczy sportowych i posiadany przez nich kapitał społeczny.

### **1.3. Czynniki wpływające na proces reinstytucjonalizacji**

W tej części rozdziału wskazuję czynniki, które wpływały na to, że klub sportowy przechodził proces reinstytucjonalizacji, co pozwoliło mu przetrwać okres transformacji ustrojowej. Podejmuję się również dyskusji z koncepcją deinstytucjonalizacji Oliver (1992) oraz teorią pól (Fligstein i McAdam 2012).

#### **1.3.1. Zasoby materialne (infrastruktura, środki finansowe)**

Kluby sportowe przejęły w posiadanie infrastrukturę sportową. W zależności od dyscyplin sportowych były to hale sportowe, stadiony, baseny itp. Dostęp do tych obiektów stał się kluczowym czynnikiem w procesie reinstytucjonalizacji. Podejmowane strategie dotyczące zmiany funkcji obiektów sportowych i pozyskiwania z tego tytułu dodatkowych środków finansowych przyczyniały się do ustabilizowania budżetu klubu. Należy zwrócić uwagę, że tego typu działanie wymagało od jednostek identyfikacji obiektu jako elementu, który może zostać urynkwiony, stać się swoistym produktem, zdatnym do wynajęcia lub sprzedaży. Te same praktyki dotyczyły również nieruchomości niezabudowanych – sprzedawano je, aby uzyskać środki finansowe, których dopływ był albo krótkoterminowy, albo służył na spłatę powstałych wcześniej długów.

Zmiana funkcji obiektów sportowych wydaje się nieodzowną częścią procesów wynikających z przemian transformacyjnych w sporcie. Z kolei dla samego procesu reinstytucjonalizacji wykorzystanie obiektu w celu uzyskania dochodu z niego okazało się wręcz kluczowe. Bez wykorzystania zasobu materialnego poprzez zmianę jego funkcji organizacje sportowe nie miały szans z jednej strony na utrzymanie obiektu, z drugiej zaś – na prowadzenie dalszej działalności sportowej. Należy pamiętać, że w ówczesnej Polsce nie istniało zbyt wiele przestrzeni umożliwiających organizację różnego typu wydarzeń czy to targowych, czy kulturalnych. Dlatego też sięgano po obiekty sportowe. Na mapie Gdańska istotnym punktem była na przykład w miarę nowoczesna hala Olivia, która w pewien sposób od samego początku miała charakter wielofunkcyjny (przykładem jest wspomniany już I Zjazd NSZZ „Solidarność”). W odniesieniu do tej hali warto też zwrócić uwagę, że jej umiejscowienie przy głównej arterii Gdańska pozwoliło wprowadzić w życie jeszcze jedną strategię wykorzystania obiektu – tym razem jako powierzchni reklamowej. Reklamy tam usytuowane również generowały przychody dla klubu.

W procesie reinstytucjonalizacji wyróżniam **czynniki ekonomiczne**. Zaliczam do nich zasoby materialne i związane z nimi działania podejmowane przez zarządzających organizacją sportową. Mam tu na myśli wykorzystanie infrastruktury sportowej do innych celów niż właściwa działalność sportowa oraz pozyskiwanie pieniędzy ze źródeł zewnętrznych.

Wypracowywanie relacji z firmami, które podejmowały się sponsoringu sportu w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, to wynik rozmaitych strategii, jakie wówczas podejmowano, oraz usieciowienia działaczy sportowych. Bez wpływu środków pieniężnych z sektora prywatnego kluby sportowe nie miałyby szansy przetrwać. Należy tu powtórzyć, że przez lata transformacji miasto (później jednostka samorządu terytorialnego) czy państwo nie wspierały klubów sportowych środkami finansowymi. Dlatego też w kwestii pozyskiwania sponsorów istotny okazywał się taki dobór strategii, aby obie strony tej relacji były usatysfakcjonowane. Oczywiście zdarzały się sytuacje, kiedy sponsor szybko wycofywał się ze wsparcia klubu, bo ten nie wypełniał zobowiązań albo przekazane mu pieniądze zniknęły, co przekładało się z jednej strony na brak na przykład pensji dla zawodników, z drugiej zaś – na brak wyników sportowych. Dlatego istotne było, aby strategiczne działania podejmowane dla pozyskania sponsorów nie tylko odpowiadały zapotrzebowaniom rynku, lecz także ukazywały sport jako miejsce, w którym warto reklamować swoją firmę, i poświadczały, że takie wsparcie okaże się korzystne dla sponsora.

W przypadku pola instytucjonalnego sportu opisane czynniki ekonomiczne miały istotne znaczenie w procesie reinstytucjonalizacji. Wykorzystanie istniejącego zasobu materialnego poprzez zmianę jego funkcji dowodziło, że działacze sportowi umieli odpowiedzieć na zmiany środowiskowe, które dotyczyły ich organizację, wykorzystując do tego nawet swoją pozycję w sieci powiązań czy osobisty kapitał społeczny. Wymieniane przez Oliver (1992) czynniki prowadzące do deinstytucjonalizacji nie obejmują wskazanych przeze mnie czynników ekonomicznych. W tym aspekcie koncepcja Oliver wydaje się uboga. Również teoria pól (Fligstein i McAdam 2012) nie odnosi się do ekonomicznego zasobu strategicznego pola działania, co moim zdaniem, jest jej mankamentem. We współczesnym świecie zarządzanie majątkiem organizacji okazuje się kluczowe dla jej stabilności, rozwoju. Złe zarządzanie majątkiem może doprowadzić od zmiany władzy, a nawet do erozji organizacji. Teoria pól nie rozpoznaje czynników ekonomicznych jako kluczowych aspektów strategii podejmowanych przez posiadających władzę lub dążących do niej. Na podstawie moich badań mogę stwierdzić, że czynniki ekonomiczne związane z przepływem środków finansowych, pozyskiwaniem ich z innych źródeł, zmianą funkcji zasobów materialnych prowadzą do stabilizacji strategicznego pola działania. Właściwie dobrana strategia w tym zakresie powodowała, że będący u władzy mogli ją reprodukować. W przeciwnym wypadku kryzys pogłębiał się, a zarządzający tracili władzę na rzecz jednostek pozostających dotychczas w opozycji. Równocześnie jednak nie powinno się wykluczać zmiany władzy, jako że nowy zarząd organizacji, wprowadzając w życie swoje plany i strategie, może wpłynąć na uzyskanie przez nią stabilności. Należy jeszcze raz podkreślić, że stabilność pola instytucjonalnego pozostaje kluczowa dla przetrwania organizacji w okresie kryzysu. Zachowanie stabilności finansowej (budżetowej) w takim okresie jest zatem podstawowym elementem procesu reinstytucjonalizacji.

### **1.3.2. Zasoby ludzkie (w tym kapitał społeczny i kompetencje społeczne działaczy)**

Istotnym aspektem w zmianie instytucjonalnej, która skutkować mogła przetrwaniem organizacji sportowych, byli działający w nich aktorzy społeczni. Jednostki te nie funkcjonowały w próżni społecznej, wręcz przeciwnie. Oprócz działalności w klubie sportowym prowadziły aktywność w innych obszarach życia społecznego, dlatego mogły wykorzystać swój **kapitał społeczny** (Coleman 1988, Putman 2008, Burdyka 2019). Kapitał ten odgrywał kluczową rolę w polu instytucjonalnym sportu. W okresie transformacji – w porównaniu z innymi

obszarami, na przykład z prywatyzującą się gospodarką – usieciowienie działaczy sportowych pozwalało im podejmować działania i zachowania mające na celu wsparcie klubu sportowego. Wykorzystując swoją sieć kontaktów i znajomości tworzyli relacje z innymi podmiotami, co umożliwiało im pozyskiwanie środków finansowych na rzecz klubu. W moim badaniu bardzo mocno wybrzmiewa rola kapitału społecznego jako ważnego czynnika o charakterze społecznym czy politycznym (Oliver 1992) w procesie reinstytucjonalizacji. Mogę stwierdzić, że kapitał społeczny sam w sobie okazał się **czynnikiem**, który przyczyniał się do trwania (ale i rozpadu – por. pkt 1.4.2 niniejszego rozdziału) organizacji sportowej.

Podjmując się badania organizacji sportowych w okresie transformacji, postawiłem także pytanie o rolę działaczy sportowych i rolę ich kapitału społecznego. Okazało się to trafnym założeniem. Materiał empiryczny, który zebrałem, wskazuje wyraźnie, że działacze sportowi wykorzystywali swoje znajomości w prowadzeniu działalności klubu sportowego. Nie trafiłem na żaden przykład klubu sportowego, w którym ten element nie funkcjonował. Co więcej, niektórzy członkowie organizacji celowo poszukiwali ludzi z kapitałem społecznym w różnych sektorach czy to gospodarki, czy polityki i próbowali ulokować ich w strukturach klubu, licząc na to, że tacy aktorzy społeczni wykorzystają swoje znajomości, aby wspomóc organizację sportową, na przykład znajdując jej sponsorów.

Jak wspomina Juliusz Gardawski, kapitał społeczny jest „symbolem dla procesów modernizacji i utrwalania demokracji” (2021: 272). Mając na uwadze:

„inspirację ekonomiczną związaną z modelem jednostki kalkulacyjnej, kapitał to dowolne aktywa (zasoby), które są wytwarzane (produkowane), a następnie inwestowane w celu osiągnięcia zysku. Inwestycje przeprowadza się zawsze na określonym rynku, na którym dokonuje się wymiany (następuje obrót kapitału). Kapitał społeczny to specyficzny zasób: kapitał ekonomiczny znajduje się na rachunkach bankowych, kapitał ludzki (wykształcenie) w głowach jednostek, kapitał społeczny w relacjach między jednostkami” (Gardawski 2021: 272, zob. też Portes 2009).

Właśnie te relacje są głównym aspektem, który interesował mnie w badaniu. Postawiłem pytanie: jak relacje społeczne działaczy sportowych wychodzące poza pole instytucjonalne sportu przekładały się na realizację strategii organizacji sportowej w polu sportu? W swoim badaniu nie weryfikowałem, ani nie dociekałem formy tych relacji społecznych, choć w literaturze przedmiotu możemy rozróżnić podział na relacje „wiążące”, „pomostowe” czy „podległościowe”. Skupiłem się raczej na praktykach wykorzystania tych relacji w celu uzyskiwania profitów dla klubu sportowego (Gardawski 2021, Trutkowski i Mandes 2005, Woolcock 2001,

Putman 2008, Coleman 1988, Burdyka 2019). Z mojego badania wynika, że istniały pewne formy kapitału społecznego, które umożliwiały osiągnięcie zamierzonych celów, i odwrotnie – pewne charakterystyki kapitału okazywały się tutaj przeszkodą. Istotne wydaje się też zrozumienie, że w nowej, transformującej się Polsce kapitał społeczny istniał powszechnie, a nawet przyczyniał się do wykształcenia drugiego obiegu gospodarczego, opartego na zaufaniu i silnych relacjach społecznych między jednostkami (Gardawski 2021). Ten drugi obieg gospodarczy ujawniał się także w sporcie, choćby w piłce nożnej, czego przykładem mogą być akty korupcji czy premii wręczanych przez przeciwników za pokonanie innej drużyny (Niciński 2017, Kaczmarczyk 2022); nie mówiąc już o korzystaniu z zasobów półświatka (zorganizowanych grup przestępczych) – jak miało to miejsce w przypadku gdyńskiej Arki, kiedy w zamian za sędziowanie przychylnie klubowi arbiter mógł do woli korzystać z usług prostytutek w agencji towarzyskiej.

„Jeśli dobrze pamiętam, to Arka była pierwszym klubem, gdzie oficjalnym sponsorem była agencja towarzyska. Pamiętam, że dziewczyny tam były w przerwie i sędziom trzeba było dostarczyć jakiejś rozrywki – takie to były czasy, jak do hotelu przyjeżdżali. To były koszta – a jak sponsorem była agencja towarzyska... ale tak było, to prawda” (wywiad\_D1).

Zdarzało się też rozliczanie pensji nie w kasie klubu, lecz poprzez wprowadzanie do klubu pieniędzy niewiadomego pochodzenia z przeznaczeniem na wypłaty wynagrodzeń:

„ja zresztą widziałem, jak Krzysiu Staniak [działacz związany z Olimpią Poznań – przyp. DM] do Bąka [Marek Bąk – kierownik Lechii-Olimpii Gdańsk – przyp. DM] przyjechał i przyniósł w reklamówce pieniądze, i mu rzucił na biurko, i powiedział, że masz, co trzeba regulować, to masz te pieniądze. Nikt nic nie liczył. Wiem, że było takich przypadków kilka, a jeden widziałem. Ja jestem sam Lechistą, który grał w tej Lechii, potem mój syn grał, ale takiego numeru jak za czasów Lechia-Olimpia to nie widziałem nigdy. To były rzeczywiście takie bandyckie, gangsterskie numery, jakieś lewe pieniądze – to znaczy pieniądze nigdy nie są lewe, one się skądś biorą, ale czy to było jakieś pranie pieniędzy?” (wywiad\_D1).

Powyższe przykładowe elementy funkcjonowania kapitału społecznego w połączeniu z drugim obiegiem gospodarczym można również odnieść do istniejącej w literaturze przedmiotu koncepcji „ciemnej strony kapitału społecznego” (Numerato i Baglioni 2011, Grodecki 2018), który definiowany jest jako:

„zasób wykorzystywany do partykularnych interesów, którego koszty (definiowane kulturowo) ponoszone są przez innych członków zbiorowości” (Grodecki 2018: 50).

Powróćmy do kwestii kapitału społecznego działaczy sportowych jako części procesu reinstytucjonalizacji klubu sportowego. Należy podkreślić, że kapitał ów wpływał silnie na relacje organizacja – środowisko instytucjonalne. Właśnie

funkcjonowanie działaczy w środowisku – czy to politycznym, czy gospodarczym, a nawet w świecie przestępczym często nadawało tempa procesowi rozwoju czy stabilizacji organizacji sportowej. Zmiany instytucjonalne zachodzące w klubie zależały od relacji działaczy z pozostałymi graczami w środowisku organizacji. Dynamika ta wpływała na działania wewnątrz strategicznego pola i prowadziła do reprodukcji władzy lub do jej przejścia. W tym miejscu warto podkreślić, że teoria pól (Fligstein i McAdam 2012) wydaje się uboga w analizy funkcjonowania kapitału społecznego i jego wpływu na strategiczne pole działania (dalej: SPD). Przeprowadzone przeze mnie badanie organizacji sportowych ujawnia tymczasem, że jest to istotny element funkcjonowania SPD, zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Również badania Konrada Burdyki (2019), poświęcone wiejskim klubom sportowym, wskazują na kluczową rolę kapitału społecznego w zarządzaniu organizacjami sportowymi.

Sieć powiązań, zajmowane stanowiska poza organizacją sportową, posiadany lub pozyskiwany kapitał społeczny – to wartość dodana do działalności klubu sportowego. Jeśli działacze sportowi funkcjonowali w innych obszarach działalności społeczno-gospodarczej, na przykład w biznesie prywatnym, we władzach miasta, partiach politycznych, to mieli większe możliwości uzyskania wsparcia dla klubu sportowego, a w przypadku stanowisk politycznych – również dostęp do rozmaitych informacji, które mogły sytuować klub sportowy w pozycji uprzywilejowanej wobec innych.

Kapitał społeczny odgrywał również rolę argumentu w walce o władzę w organizacji sportowej. W teorii pól nie jest on w ogóle identyfikowany jako znaczący czynnik mający wpływ na utrzymanie bądź zdobycie władzy w SPD. W przypadku organizacji sportowych okazało się, że miał on często kluczowe znaczenie w reprodukcji lub w przejściu władzy w klubie sportowym. W walce o przywództwo aktorzy odwoływali się do argumentu w postaci swojego usieciowienia w środowisku organizacji, które pozwolić im miało na zdobywanie zasobów dla organizacji. Strategie oparte na wykorzystaniu kapitału społecznego na rzecz organizacji mogą stanowić remedium jedynie o charakterze doraźnym. W okresie transformacji wszakże nawet taka przejściowa pomoc często pozwalała klubowi przetrwać i dawała mu szansę na stabilizację.

W teorii pól istotną rolę odgrywają kompetencje społeczne jednostki, dzięki którym może ona namówić innych członków organizacji do współpracy (Fligstein 2009: 276). Przedstawiając swoje strategie, jednostka ta przekonuje innych do stworzenia koalicji i przejścia władzy (lub też – posiadając władzę – przekonuje ich



do jej podtrzymania) w celu modernizacji strategicznego pola działania i uzyskania jego stabilności. W kontekście mojego badania mogę stwierdzić, że taka cecha jednostki to istotny czynnik pozwalający stworzyć koalicję i wprowadzić do organizacji strategię mającą na celu utrzymanie jej działalności. W rozdziale piątym opisałem to na przykładzie Stoczniowca – połączenie kompetencji społecznych wraz z kapitałem społecznym osoby wybranej na prezesa odegrało tam kluczową rolę w procesie reinstytucjonalizacji. Prezes zdołał przekonać członków do obranych strategii zarządczych, skorzystano również z jego kapitału społecznego (a także z kapitału innych członków zarządu), aby zrealizować założony plan naprawczy. Warto byłoby rozszerzyć tę analizę na inne kluby sportowe. W rozdziale szóstym wskazałem, że kapitał społeczny i kompetencje w podobny sposób umożliwiły przejęcie władzy w organizacji i pozwoliły na krótkotrwałą stabilizację klubu sportowego Spójnia. W wypadku klubu sportowego Wybrzeże, opisanego w rozdziale siódmym, kapitał społeczny również odgrywał znaczenie w pozyskiwaniu środków finansowych od sponsorów, z którymi zarządzający klubem byli powiązani przez swoje kontakty polityczne.

Jeszcze raz warto podkreślić, że w okresie transformacji ustaliła się istotna rola kapitału społecznego działaczy sportowych, przekładająca się na funkcjonowanie klubu sportowego. Dlatego też warto by uzupełnić teorię dotyczącą strategicznych pól działania o ten element analizy socjologicznej. W ten sposób zyskalibyśmy pełniejszy obraz sieciowego usytuowania zarówno aktorów społecznych, jak i instytucji i badanej organizacji. Poznanie tych relacji może pozwolić na lepsze zobrazowanie utrzymywania równowagi w organizacji oraz zmian instytucjonalnych prowadzących do reinstytucjonalizacji. Relacje tego typu dają możliwość opisanie powiązań między organizacją a środowiskiem; można dzięki temu wskazać, które elementy wpływają istotnie na zmiany wewnątrz organizacji, a które wypływają z organizacji i oddziałują na środowisko. Nie sposób bowiem wykluczyć, że kapitał społeczny działa w obie strony. Działacz sportowy udostępnia zasoby swojego klubu na rzecz innych organizacji, osób czy przedsiębiorstw, które korzystają z łatwiejszego, formalnego lub nieformalnego dostępu do organizacji sportowej czy też jej infrastruktury.

W kontekście zasobów ludzkich i procesu reinstytucjonalizacji trzeba podkreślić jeszcze jedną kwestię; wiąże się ona z utożsamianiem się jednostek z organizacją sportową (Czarnota-Bojarska 2010). W swoim badaniu rozpoznałem tę kwestię i uważam ją za istotną w kontekście działań prowadzących do przetrwania organizacji. Jednostki, które silnie identyfikowały się z klubem sportowym,

pracowały na rzecz jego przetrwania, prowadzenia dalszej działalności. Ich zaangażowanie było niewspółmiernie większe aniżeli u osób, które pojawiały się w organizacji doraźnie, wybierane z racji posiadanego kapitału społecznego (i zasobów materialnych), a które nie utożsamiały się ani z klubem, ani ze sportem. Takie utożsamianie się jednostek z klubem i sportem pozwalało podejmować działania w zakresie procesów reinstytucjonalizacji, a nawet ratowania sekcji i osiągnięcia późniejszych sukcesów sportowych (zob. rozdział szósty, część poświęcona sekcji żeńskiej koszykówki).

### **1.3.3. Walka o zasoby**

W tym rozdziale opisywałem już walkę o zasoby jako problem występujący w okresie transformacji ustrojowej w polskim sporcie. Należy zauważyć, że identyfikowana w literaturze przedmiotu walka o zasoby może być również skutkować zmianami w organizacji (Oliver 1991, 1992). Zasoby, o które walczą organizacje w środowisku instytucjonalnym, są różnego typu. W przypadku sportu chodzi o zasoby materialne, głównie o środki finansowe pozyskiwane od sponsorów. W okresie przemian ustrojowych walka o zasoby stała się przyczyną zarówno reinstytucjonalizacji, jak i deinstytucjonalizacji (zob. pkt. 1.4.3.).

W kontekście zmian instytucjonalnych prowadzących do zapewnienia organizacji sportowej przetrwania istotne znaczenie w walce o zasoby miała rola, jaką klub sportowy odgrywał w społeczności lokalnej, a także wspomniany wyżej kapitał społeczny oraz kompetencje społeczne działaczy sportowych. Ich usieciwienie pomagało w zdobywaniu środków finansowych od sponsorów; przykładowo przy organizacji sportowej tworzone specjalne kluby biznesu nakierowane na dalsze sieciowanie się przedstawicieli firm, które wspierały działalność sportową. Celem tych działań była eliminacja pozostałych klubów jako potencjalnych rywali do przejęcia sponsora. Jak pisałem, walka o zasoby to przejaw urynkowienia pola sportu. Ekonomizacja tego obszaru, opierając się na konkurencyjności w zdobywaniu sponsorów, tworzyła grę rynkową, która kończyła się „śmiercią” dla tych, co nie zdobywali zasobów.

W procesie reinstytucjonalizacji utrzymywanie swoich sponsorów eliminowało z pola pozostałych graczy, pozwalając danej organizacji przetrwać. Kiedy zniknęły konkurencyjne organizacje sportowe, które mogłyby przejąć sponsora, ten korzystał z relacji już tylko ze zwyciężkim klubem, to zaś przyczyniało się do trwania tej organizacji sportowej.

Czynnik ten ma podstawy ekonomiczne (pozyskiwanie środków finansowych), społeczne (sieciowanie się aktorów społecznych) oraz polityczne wynikające z nowej narracji neoliberalnej mówiącej, że „rynek zweryfikuje graczy”. Równocześnie, analizując walkę o zasoby jako czynnik wspierający proces reinstytucjonalizacji, należy zwracać uwagę, na ile pomagał w tej walce na przykład kapitał społeczny członków organizacji. Ważne wydaje się spojrzenie na wszystkie elementy wspierające konkurowanie z innymi w grze rynkowej.

#### **1.3.4. Pozostałe czynniki**

Ważnym czynnikiem pojawiającym się w procesie reinstytucjonalizacji była **strategia restrukturyzacji organizacji sportowej**. Kluby sportowe wchodziły w okres transformacji ustrojowej jako kluby wielosekcyjne o rozbudowanej strukturze sportowej i administracyjnej. W związku z zewnętrzną presją wynikającą z nowych zasad i norm oraz narracji dotyczącej urynkowania pola sportu działacze sportowi musieli podejmować decyzje co do kształtu organizacji. Tak jak oczekiwano, że zakłady przemysłowe staną się rentowne, tak też spodziewano się, że organizacje sportowe przyniosą określone wyniki, mierzone nie tylko sukcesami w rywalizacji sportowej, lecz także wynikiem finansowym. Skutkowało to podejmowaniem kroków mających na celu albo odłączenie poszczególnych sekcji i powołanie osobnych jednosekcyjnych stowarzyszeń sportowych, albo też całkowite zlikwidowanie sekcji w klubie sportowym. Restrukturyzacja na poziomie sekcji pozwalała także zredukować zatrudnienie. Cięcia etatów przekładały się na obniżenie kosztów funkcjonowania klubów. Moi rozmówcy, jak wspominałem, uznawali to za kluczowe działanie dla ratowania organizacji czy też dla przedłużenia jej życia. Restrukturyzacja klubu wynikała wprost z nacisków zewnętrznych. Pojawiały się one także w związku z powszechnym przeświadczeniem, że wielosekcyjne kluby są komunistycznym przeżytkiem – co było nie do końca zgodne z prawdą, gdyż równoległe w rozwiniętych krajach kapitalistycznych (do których się odnoszono) również funkcjonowały kluby wielosekcyjne.

Jednosekcyjność wiązała się także z mniejszą liczbą członków organizacji, co ułatwiało osiągnięcie porozumienia w strategicznym polu działania, a także w wielu przypadkach pozwalało zarządowi klubu na szybkie podejmowanie decyzji. Moi rozmówcy właśnie ów element decyzyjności uznawali za szczególnie istotny. Skończyły się już kolegiałne spotkania i narady. W jednosekcyjnej strukturze można było szybciej podejmować działania i zarządzać klubem w warunkach kryzysu transformacyjnego.

Niepewność czasów powodowała, że łatwiej było stworzyć i utrzymać stabilny klub, utrzymując w nim tylko jedną sekcję (lub ograniczoną ich liczbę).

Inne czynniki, które również wpływały na przetrwanie klubu sportowego, związane były z implementacją zasad i norm kapitalistycznej gospodarki w działaniach organizacji. Praktyki organizacyjne dostosowano do nowego ładu społeczno-gospodarczego w odpowiedzi na naciski wynikające ze zmian w środowisku organizacji. Instytucjonalizacja nowych norm i praktyk okazała się kluczowa dla rozumienia nowych zasad. Należy zauważyć, że członkowie organizacji musieli się tych reguł uczyć od podstaw. Żadna istniejąca wcześniej instytucja nie przygotowała ich na transformację, która niosła ze sobą wymóg samorządności i samofinansowania się organizacji sportowej. W momencie gdy rutynowe praktyki przestają funkcjonować, organizacja staje przed groźbą rozpadu, dlatego tak kluczowe jest wdrożenie nowych praktyk, dzięki którym organizacja przetrwa. W przypadku procesu reinstytucjonalizacji musi dojść do zaakceptowania nowych zasad, a przez to – do wprowadzenia takich zachowań i działań, które będą korelowały z oczekiwaniami środowiska instytucjonalnego klubu sportowego.

### **1.3.5. Transformacyjna reinstytucjonalizacja organizacji sportowej**

Na podstawie analizy zebranego materiału empirycznego po pierwsze wyszczególniłem wskazane wyżej czynniki przyczyniające się do procesu reinstytucjonalizacji, oraz – po drugie – stworzyłem definicję **transformacyjnej reinstytucjonalizacji klubu sportowego**: jest to proces przemian instytucjonalnych na poziomie organizacji, która dostosowuje swoje praktyki organizacyjne do wytworzonych nowych – będących konsekwencją transformacji systemowej – reguł w polityce, gospodarce i społeczeństwie, występujących w środowisku instytucjonalnym organizacji, a które to praktyki pozwalają jej na dalsze prowadzenie działalności. Organizacja osiąga stabilność na dwóch płaszczyznach: wewnętrznej i zewnętrznej. Przy czym pierwsza z nich dotyczy stabilności pomiędzy władzą a opozycją (lub członkami) w organizacji, z kolei druga pomiędzy organizacją a jej zewnętrznym środowiskiem.

### **1.4 Czynniki wpływające na proces deinstytucjonalizacji**

W tej części rozdziału opisuję czynniki wpływające na to, że klub sportowy przechodził proces deinstytucjonalizacji, który w konsekwencji przyczynił się do

jego upadku w okresie transformacji ustrojowej. W tym miejscu również podejmuję się dyskusji z koncepcją deinstytucjonalizacji Oliver (1992) oraz teorią pól (Fligstein i McAdam 2012).

#### **1.4.1. Zasoby materialne (infrastruktura, środki finansowe)**

Przede wszystkim trzeba podkreślić, że zasoby materialne niekoniecznie muszą wzmacniać opisany już proces transformacyjnej reinstytucjonalizacji klubu sportowego. Zasoby materialne (w postaci infrastruktury sportowej) mogą też przyczyniać się do erozji działalności sportowej oraz zaniku praktyk w tym zakresie. Należy zauważyć, że te **czynniki ekonomiczne** w postaci nieruchomości postrzegano jako majątek, który da się spieniężyć, a w szczególności – uwłaszczyć się na nim. Procesy uwłaszczeniowe zidentyfikowałem w moim badaniu jako działania prowadzące do rozpadu klubów sportowych. Ponadto wyzbywanie się majątku – czy to przez sprzedaż, czy przez przekazywanie gminom na podstawie ustawy – także okazało się czynnikiem prowadzącym do rozpadu działalności sportowej.

W moim badaniu zidentyfikowałem oba typy działań aktorów społecznych. Gdańskie kluby Wybrzeże i Spójnia rozpadły się właśnie między innymi dlatego, że ich majątek podlegał uwłaszczeniu i/lub sprzedaży albo przekazaniu we władanie gminie miejskiej.

Warto podkreślić, że jednostki, które uwłaszczyły się na majątku klubu sportowego, w trakcie prowadzonego przeze mnie badania nie ukrywały wcale swoich działań i nie uznawały ich za niewłaściwe. Wskazywały, że nadal czerpią korzyści materialne z tego tytułu. Świadczy to w dużej mierze o tym, że pojawienie się takiego czynnika zostało podyktowane partykularnym interesem pewnej grupy ludzi, którzy zarządzali klubem. Jednocześnie indywidualne korzyści osiągnane przez osoby uwłaszczające się ukrywano za fasadą oficjalnej narracji o konieczności przeprowadzania zmian własnościowych, aby skuteczniej prowadzić działalność sportową (por. rozdział szósty dotyczący Spójni Gdańsk).

Zasoby materialne (w postaci obiektów sportowych i przynależnych do nich gruntów) z jednej strony przekształcano i zmieniano ich funkcję, z drugiej strony zaś wystawiano na sprzedaż. Czasami ta sprzedaż nieruchomości wynikała ze strategii mającej na celu spłatę długów organizacji, co jednakże mogło wpłynąć na pogłębienie kryzysu, bo klub tracił w ten sposób swój majątek. Ponadto za pomocą takich działań nie dało się osiągnąć stabilności organizacyjnej.

W swojej koncepcji Oliver (1992) nie wyróżnia działania polegającego na uwłaszczeniu jako czynnika czy presji skutkującej erozją organizacji. Wynika to może z faktu, że koncepcja ta nie odnosi się do krajów postsocjalistycznych oraz przemian własnościowych zachodzących w momencie implementacji wolnorynkowego, neoliberalnego kapitalizmu. Należy wskazać, że urynkowanie pola sportu w pewien sposób dodatkowo rozszerzało możliwości wdrożenia strategii uwłaszczeniowej, którą można opisać następująco: Ponieważ nie mam środków na prowadzenie działalności sportowej, podejmuję działanie polegające na ratowaniu majątku organizacji i uzyskaniu z niego profitów. Innymi słowami, uwłaszczenie się na zasobach klubu sportowego pozwala czerpać z nich zyski. W okresie transformacji przyjęcia takiej strategii nie postrzegano negatywnie. Co więcej, osoby, które stosowały wówczas te strategie, wciąż – jak wspominałem – postrzegają je jako skuteczne i właściwe.

Powróćmy do koncepcji deinstytucjonalizacji. Na podstawie mojego badania mogę stwierdzić, że należałoby ją uzupełnić o czynnik dotyczący uwłaszczenia się i/lub zbywania zasobów materialnych organizacji przez jej członków. Czynniki te rozpoznaję jako **ekonomiczne** i sądzę, że – obok czynników politycznych, społecznych i funkcjonalnych – powinny być uwzględniane w badaniach nad organizacjami sportowymi, szczególnie w okresie przemian ustrojowych.

Deficyt zasobów pieniężnych wzmacniał zawsze procesy deinstytucjonalizacji. Bankructwa klubów były pochodną wzrostu ich zadłużenia w związku z rosnącymi kosztami działalności. Łączyło się to z miejscem klubu sportowego w środowisku instytucjonalnym i możliwościami pozyskiwania środków finansowych od sponsorów, w momencie gdy ustał ich dopływ w wyniku zerwania relacji z dawnym patronem. Moje badanie wykazało, że kiedy klub sportowy „żył ponad stan”, czyli wydawał więcej pieniędzy, niż miał zagwarantowanych w budżecie, kończyło się to jego bankructwem (zob. rozdział siódmy dotyczący Wybrzeża Gdańsk).

Podobnie jak w przypadku podejścia Oliver, również teoria pól Fligsteina i McAdama (2012) nie rozpoznaje takich czynników ekonomicznych jako źródła niestabilności strategicznego pola działania, a także powodu do walki o władzę. Kryzys finansowy danego SPD podważa istniejące porozumienie oraz strategie proponowane przez sprawujących władzę. Moim zdaniem prowadzi to wprost do niestabilności pola instytucjonalnego i skutkuje walką o władzę, ze szczególnym uwzględnieniem roli opozycji, która może w takiej sytuacji tę władzę przejąć, proponując inną strategię działania i/lub strategię naprawczą. Sądzę, że w tej kwestii również należałoby poszerzyć teorię pól. Ponadto Fligstein i McAdam nie

poświęcają w swojej pracy uwagi procesom prowadzącym do upadku strategicznego pola działania. Ich założenia nie uwzględniają właśnie sytuacji, w której aktorzy społeczni opuszczają strategiczne pole działania, powodując jego rozpad. Autorzy zakładają, że kiedy SPD się rozpada, w jego miejsce powstaje nowe, jako kontynuacja starego. Innymi słowy, SPD podlega reinstytucjonalizacji na mocy nowego porozumienia zawartego przez członków organizacji.

#### **1.4.2. Zasoby ludzkie (w tym kapitał społeczny i kompetencje społeczne działaczy)**

W procesie deinstytucjonalizacji organizacji sportowej istotną rolę odgrywał także kapitał społeczny działaczy. Jeśli nie mieli oni silnego zasobu kapitału, nie byli dobrze osadzeni w środowisku instytucjonalnym zewnętrznym wobec organizacji, to nie mogli uzyskiwać profitów dla klubu sportowego. Niski kapitał społeczny stanowił realną przeszkodą czy to w pozyskiwaniu środków finansowych od sponsorów, czy też w budowaniu pozycji wewnątrz klubu. Ponadto, jeśli kapitał społeczny tracił na znaczeniu – a więc sieć powiązań silna w okresie Polski Ludowej nie zachowała się w czasach postkomunistycznych – organizacja nic nie mogła uzyskać. W epoce PRL-u sieć powiązań działaczy sportowych przekładała się w przedsiębiorstwach czy w resorcie na decyzje korzystne dla klubu, co stanowiło konkretną wartość dodaną. Zerwanie takiej relacji skomplikowało działalność klubu sportowego w okresie transformacji. Powodowało też, że działacze mający w Polsce Ludowej wpływ na decyzje podejmowane w środowisku instytucjonalnym zewnętrznym wobec klubu, teraz ów wpływ utracili, a w konsekwencji zrezygnowali z działania w klubie czy szerzej – w sporcie.

Proces deinstytucjonalizacji wynikający z braku kapitału społecznego jednostek uwidacznia, że mimo zmiany ustroju w obszarze sportu istotną rolę odgrywała zawsze sieć powiązań i znajomości działaczy sportowych. Bez tych powiązań i kontaktów klub nie mógł pozyskiwać nowych zasobów lub właściwie korzystać z tych już posiadanych. Także w momencie gdy znaczenie uzyskały jednostki samorządu terytorialnego, to właśnie usieciowienie działaczy z władzami miasta mogło skutkować realną pomocą dla klubu. Niestety, w Polsce nie przeprowadzono dotąd pogłębionych badań na temat tego zagadnienia. Odnosi się do niego jedynie Burdyka (2019) w kontekście wiejskich klubów sportowych.

Do procesów upadku klubu sportowego mogły przyczyniać się również przywołane w teorii pól kompetencje społeczne. Działacze nieumiejący przekonywać do własnych strategii nie mogli przejąć władzy w klubie – nawet jeśli ich strategie były lepsze od koncepcji tych, którzy rządzą. Również działacze

funkcjonujący w klubie z nadania politycznego jeszcze w czasach socjalizmu, a niedysponujący przy tym kompetencjami społecznymi, nie utrzymywali władzy, nie potrafili stworzyć wspólnej płaszczyzny porozumienia między członkami organizacji, co skutkowało destabilizacją pola. W najlepszym wypadku prowadziło to do przejścia władzy przez innych i nowej stabilizacji. Jeśli jednak się to nie udawało, porzucano stare zasady i praktyki organizacyjne, co w rezultacie prowadziło do erozji klubu.

Inną kwestią związaną z kapitałem i kompetencjami społecznymi jest rozpoznanie takich relacji, które prowadziły do upadku klubu, ponieważ można je zidentyfikować jako patologiczne. Chodzi tu na przykład o rozmaite fuzje klubów sportowych, mające służyć ulokowaniu danego klubu w innej klasie rozrywkowej, przeprowadzane *ad hoc*, bez długofalowej strategii. Inne sytuacje związane z kapitałem społecznym, czy raczej z – wspomnianą wyżej – jego czarną stroną (Numerato i Baglioni 2011, Grodecki 2018) dotyczą relacji z półświatkiem, w wyniku których w klubie sportowym pojawiały się pieniądze niewiadomego pochodzenia. Takie krótkoterminowe zastrzyki finansowe nie dawały wszakże organizacji możliwości przetrwania. W tym kontekście należy identyfikować również najróżniejsze powiązania biznesowe działaczy sportowych mające na celu wykorzystanie majątku klubu sportowego do uwłaszczenia się na nim. Także w tym względzie użycie zasobu kapitału społecznego przyczyniało się do erozji organizacji sportowych.

Ani teoria pól, ani koncepcja deinstytucjonalizacji nie wskazuje kapitału społecznego jednostek funkcjonujących w organizacji jako kluczowego elementu, który prowadził do destabilizacji i erozji strategicznego pola działania. Z kolei moje badanie pokazuje, że brak kapitału społecznego oraz kompetencji społecznych podmiotów zarządzających czy – szerzej – członków klubu sportowego miały istotne znaczenie w procesie deinstytucjonalizacji. Wpływały bowiem zwrotnie na status ekonomiczny organizacji i oddziaływały na relacje właścicielskie w klubach.

Innym czynnikiem związanym z zasobami ludzkimi, a sprzyjającym procesowi deinstytucjonalizacji był **odpływ ludzi** z pola sportu. Odchodzenie sportowców, trenerów, działaczy z organizacji sportowych to zarówno efekt, jak i przyczyna tendencji deinstytucjonalnych w organizacjach. Miało ono podstawy ekonomiczne lub polityczne, a poza tym wiązało się z wprowadzeniem nowych zasad do pola sportu. Jednakże nie sposób nie zauważyć, iż porzucanie klubów sportowych przez działaczy przyczyniało się do upadku tych organizacji. Działania tych osób wpływały również na cięcia etatów, odejścia z organizacji jej członków itd. Wszystko to



prowadziło do zarzucenia praktyki organizacyjnej i praktyki sportowej. Bez członków (trenerów i trenerek, zawodniczek i zawodników, działaczy i działaczek) oraz bez prowadzenia działalności sportowej klub nie miał po prostu racji bytu, był więc likwidowany.

#### **1.4.3. Walka o zasoby**

Oliver (1992) określa walkę o zasoby jako jeden z czynników funkcjonalnych prowadzących do rozpadu organizacji. Według badaczki wiąże się to z faktem, że organizacje nie funkcjonują w próżni społeczno-instytucjonalnej, lecz zawsze pozyskują jakieś zasoby z innych organizacji i/lub innego środowiska instytucjonalnego albo wyprowadzają je z nich. Dzieje się tak przede wszystkim w gospodarce kapitalistycznej. Organizacje walczą o różnorakie zasoby w swoim środowisku, a ta rywalizacja powoduje erozję części z nich. Dlatego czynniki funkcjonalne, które związane są z charakterystyką zewnętrznego środowiska, ze wzmożoną walką o zasoby, wpływają na stabilność organizacji. Deinstytucjonalizacja zachodzi w momencie, gdy organizacja w niewłaściwy sposób zareaguje na predykty rozpadu i nie przyjmie nowych strategii i praktyk służących wyjściu z kryzysu.

Walka o zasoby związana jest również z sytuacją, w której kryteria ekonomiczne i społeczne wchodzą w konflikt z oczekiwaniami aktorów społecznych w organizacji. Dzieje się tak w momencie, gdy podczas rywalizacji o zasoby członkowie organizacji kwestionują końcowy sukces. Na przykład jednostki nie wierzą w możliwość pozyskania danego zasobu, co powoduje, że ich praktyka organizacyjna wraz z zinstytucjonalizowanymi, rutynowymi działaniami stają pod znakiem zapytania lub są wprost kwestionowane. Taka sytuacja prowadzi bezpośrednio do erozji organizacji.

Należy zwrócić uwagę, że w kontekście procesu deinstytucjonalizacji znaczenie miały dwa aspekty: 1) zwiększona liczba organizacji wynikająca z odcinania się sekcji sportowych i powoływania klubów jednosekcyjnych, które walczyły między sobą o zasoby; 2) zbyt mała liczba organizacji gotowych wspomóc finansowo pole sportu. Te dwie kwestie sprawiały, że kluby sportowe, które przegrały rywalizację o pozyskanie sponsoringu, doświadczały upadku. Bez wystarczających zasobów materialnych nie mogły nadal prowadzić działalności. Szczególnie w pierwszym okresie transformacji dochodziło do wzmożonej walki o zdobycie środków finansowych z dostępnych źródeł – a więc z sektora prywatnego biznesu. Kiedy klub nie zdołał otrzymać wsparcia, zawieszał lub kończył działalność sportową.

Oliver (1992: 573–574) wskazuje także, że:

„wzmocniona konkurencja o zasoby [...] wywiera również presję na organizacje, aby były innowacyjne i szukały nowych sposobów wyróżnienia się na tle konkurencji. W związku z tym zwiększona konkurencja prawdopodobnie zniechęci do utrwalania organizacyjnego status quo i zmotywuje organizacje do kwestionowania lub ponownej oceny istniejących strategii i działań”.

W obszarze sportu występowały jednak realne przeszkody co do możliwości wyróżnienia się na tle pozostałych klubów sportowych. Jeśli nie przyciągałeś kibiców, jeśli nie odnosiłeś sukcesów sportowych, nie miałeś argumentów, które mogłyby zainteresować potencjalnego sponsora. Wskazywali na to w rozmowach działacze sportowi. Ciężko było osiągnąć sukces sportowy bez pieniędzy na zawodniczki i zawodników, którzy z kolei – potencjalnie – dawali nadzieję na dobry wynik sportowy. A bez odpowiednich wyników nie było szans na pozyskanie sponsora. W pewien sposób więc kluby wpadały w błędne koło niemożności, skutkujące zaprzestaniem działalności sportowej.

#### **1.4.4. Pozostałe czynniki**

W części dotyczącej transformacyjnej reinstytucjonalizacji wskazywałem, iż moi rozmówcy identyfikowali **restrukturyzację organizacji sportowej** jako ważny element w procesie umożliwiającym jej przetrwanie. Jednakże restrukturyzacja polegająca na likwidowaniu sekcji i/lub nadawaniu im samodzielności w formie nowego klubu sportowego wzmacniała jedynie **walkę o zasoby**, a ta z kolei prowadziła kluby sportowe do upadku, a także powodowała, że niektóre sekcje i dyscypliny sportowe zniknęły w ogóle z pola sportu. Wielosekcyjność klubów sportowych wskazywano jako balast, którego należy się pozbyć. Tymczasem pozbywanie się sekcji okazywało się często początkiem drogi do upadku klubu. Odcinano poszczególne sekcje, co powodowało odejście ludzi, jak również pozwalało zmienić funkcję obiektów sportowych – w konsekwencji prowadziło to do uwłaszczenia się na majątku klubowym albo do wyzbycia się go. Brak sekcji uzasadniał decyzję o zamknięciu klubu. Jednakże w restrukturyzacji klubów sportowych najistotniejsze wydaje się to, że w polu sportu wzrosła liczba organizacji sportowych. W efekcie więcej organizacji musiało walczyć ze sobą o zasoby, a te które ich nie pozyskały, zmuszone były skończyć działalność. Były wśród nich również kluby, z których powstawały inne. Można to ująć wprost: tworzone sobie konkurencję, która jedynie pogłębiała kryzys w obszarze sportu, a w rezultacie prowadziła do upadku organizacji sportowych.

Innym aspektem restrukturyzacji klubów sportowych była zmiana wewnętrznej dynamiki i pewnych napięć na linii władza–członkowie (opozycja). Odcinając poszczególne sekcje, działacze tworzyli sobie pole do wdrażania własnych strategii mających na celu uwłaszczenie się na majątku klubu (por. rozdział szósty dotyczący Spójni Gdańsk). Nie mając w klubie opozycji, mogli swobodnie realizować swoje partykularne interesy. W konsekwencji klub upadał. Również działanie polegające na ograniczaniu liczby osób będących w opozycji wobec władz sprawiało, że zarządzający klubem nie byli kontrolowani, a to prowadziło na przykład do zadłużania klubu sportowego i – ostatecznie – do jego bankructwa.

Kolejnym istotnym czynnikiem skutkującym deinstytucjonalizacją było **zerwanie relacji** z patronem z czasów Polski Ludowej. Zerwanie relacji pomiędzy organizacjami Oliver (1992) identyfikuje jako jeden z czynników sprzyjających erozji klubu. Wynikające z istniejącej relacji uzależnienie jednej organizacji od drugiej sprawia, że w momencie zakończenia współpracy organizacja zależna może zamknąć działalność. Brak dopływu dotychczasowych zasobów oraz niemożność pozyskania nowych prowadzi do erozji praktyk wewnątrz organizacji, a w konsekwencji – do zaprzestania działalności. W obszarze sportu w okresie transformacji stało się to wyraźnie widoczne. Zerwanie relacji z patronem skutkowało upadkiem klubów sportowych. Co więcej, wynikało ono z **czynnika społecznego** (Oliver 1992) przejawiającego się we wprowadzeniu do środowiska organizacji nowych reguł, zasad, norm i wartości, a więc demokracji wraz z neoliberalną, wolnorynkową gospodarką kapitalistyczną. Jako czynnik społeczny prowadzący do erozji należy identyfikować również brak ustawy o kulturze fizycznej i sporcie. Brak odpowiednich regulacji prawnych utrudniał bowiem funkcjonowanie klubów sportowych.

**Zmiana roli państwa polskiego** w polu instytucjonalnym sportu to kolejny istotny czynnik sprzyjający deinstytucjonalizacji. Jest on bezpośrednio powiązany z czynnikami wymienionymi powyżej. Likwidacja socjalistycznego systemu sportu 1 stycznia 1990 roku i wprowadzenie do pola sportu wolnorynkowych zasad neoliberalnej ekonomii usunęło państwo polskie z tego obszaru. Równocześnie zachowano nieadekwatne w nowych warunkach ustrojowych ramy formalno-prawne (ustawa z 1984 roku funkcjonowała aż do roku 1996), co bynajmniej nie sprzyjało sytuacji klubów sportowych. Całkowita zmiana roli państwa, wynikająca z przeprowadzanej transformacji ustrojowej, przyczyniła się do erodowania organizacji sportowych. Państwo polskie, jak wspominałem, zachowało relacje już tylko z polskimi związkami sportowymi. Ograniczyło swoją rolę do nadzoru i

kontroli nad kwestiami prawnymi i finansowymi w tych związkach. W okresie postkomunizmu państwo nie było zainteresowane współpracą z poszczególnymi klubami sportowymi ani tworzeniem jakiegokolwiek polityki publicznej w zakresie kultury fizycznej i sportu. Z jednej strony skutkowało to usamodzielnieniem się całego pola sportu, z drugiej zaś – swoistym bezkrólewem, w którym wszystkie organizacje chciały wpływać na kształt systemu sportu. Z trzeciej strony uderzało to w całość sportu jako obszaru ludzkiej działalności – zostało pozbawione choćby propagandowego wydźwięku, który był tak silnym elementem w polityce państwa przed 1989 rokiem, a w innych krajach kapitalistycznych również sport stanowi pewien dyskurs mitotwórczy (Coakley 2015). Z czwartej strony (być może najważniejszej) spowodowało upadek relacji między klubami a ich patronami, co – jak wskazywałem wyżej – prowadziło do erozji klubów.

W odniesieniu do teorii pól zmiana roli państwa i wyjście z istniejącego pola instytucjonalnego jest zjawiskiem potencjalnie możliwym. Wskazuje się, że zmiana roli państwa (tzw. *governance unit*) może wynikać z kryzysu w polu lub taki kryzys powodować. Środowisko organizacji sportowych pozbawione roli państwa w formie znanej z czasów Polski Ludowej popadło w kryzys – zarówno tożsamościowy, funkcjonalny, jak i ekonomiczno-społeczny. Tak nagła zmiana roli państwa zaburzyła bowiem strategiczne pole działania (cały system sportu). Należy pamiętać, że funkcjonowanie pozostałych SPD w środowisku, w którym wystąpił kryzys, również je destabilizuje. SPD dążą do stabilizacji – w przypadku sportu w okresie przemian transformacyjnych – szukają możliwości przetrwania, a te, które ich nie znajdują – ulegają erozji.

Oliver (1992) wskazuje jeszcze kolejne czynniki: **polityczne**. Odnoszą się one głównie do wewnętrznej struktury organizacji, jej członków i po części – do władzy (co łączy się z teorią pól). W momencie kiedy członkowie organizacji nie postrzegają planów, działań, praktyk organizacyjnych jako użytecznych, jako prowadzących do celu, dochodzi do ich zakwestionowania. Również w sytuacji zewnętrznych nacisków na wprowadzenie w organizacji pewnych innowacji, członkowie mogą zrezygnować z istniejącego *status quo* i odrzucić nowe praktyki, przyczyniając się w ten sposób do rozpadu organizacji. W innej formie mogą też zakwestionować władzę organizacji, co pogłębia wewnętrzny kryzys. Dochodzi wtedy do erozji politycznej zgody co do działalności organizacji (lub jej władz). Jeśli nie pojawi się nowa zgoda (nowe porozumienie w teorii pól, Fligstein i McAdam 2012) nastąpi deinstytucjonalizacja. W organizacjach sportowych również kwestionowano działania zarządów, wprowadzanie nowych praktyk lub ich niewprowadzanie, co

skutkowało rozpadem organizacji. Co więcej, podważano często polityczne porozumienia w kwestii strategii w organizacjach. Wywoływało to ciągłe tarcia wewnątrz organizacji i podtrzymywało wewnętrzny kryzys, ten z kolei nie sprzyjał ani pozyskiwaniu sponsorów, ani prowadzeniu działalności sportowej. Istniał też zewnętrzny nacisk na kluby sportowe w sprawie wprowadzania nowych praktyk – innowacji związanych z nową rzeczywistością społeczną. Nieumiejętność wdrażania tych praktyk, niewiedza, jakie to mają być praktyki, skutkowały zakwestionowaniem całej działalności organizacji, doprowadzając w efekcie do jej upadku. W kontekście teorii pól czynnik polityczny wydaje się ważny. Jako że kluby sportowe musiały mieć władze, to wypracowanie porozumienia co do strategii na poziomie politycznym powodowało, że dana koalicja osób wygrywała wybory i przejmowała (lub utrzymywała po swojej stronie) zarządzanie organizacją. Na podstawie mojego badania mogę stwierdzić, że te czynniki warto by zbadać nie tylko w okresie transformacji, lecz także w okresie potransformacyjnym.

Innym czynnikiem wpływającym na proces deinstytucjonalizacji był brak wdrożenia w działaniach klubu sportowego praktyk organizacyjnych zgodnych z nowymi zasadami i normami gospodarki kapitalistycznej. Stosowane praktyki okazywały się nieadekwatne w zmieniającym się zewnętrznym wobec organizacji środowisku instytucjonalnym wraz ze związanymi z nim nowymi wyzwaniami. Niedostosowanie praktyk organizacyjnych do nowej rzeczywistości społecznej przyczyniało się do zaprzestania działalności sportowej i likwidacji klubu sportowego. Ów deficyt nowych praktyk organizacyjnych wśród działaczy sportowych, trenerów i trenerek, zawodniczek i zawodników wynikał z braku wiedzy, umiejętności czy czasu na naukę. Członkowie organizacji niezdolni funkcjonować w polu sportu na nowych zasadach musieli pożegnać się z tym obszarem – czasem decydowali o tym samodzielnie, czasem podejmowała za nich tę decyzję sama rzeczywistość, a przejawiało się to w zakończeniu działalności klubu sportowego.

#### **1.4.5. Transformacyjna deinstytucjonalizacja organizacji sportowej**

Na podstawie przeprowadzonego badania wyszczególniłem w pierwszej kolejności opisane powyżej czynniki przyczyniające się do procesu deinstytucjonalizacji. Po drugie stworzyłem definicję **transformacyjnej deinstytucjonalizacji klubu sportowego**: jest to proces zmian instytucjonalnych na poziomie organizacji, które prowadzą do rozpadu ustalonej praktyki organizacyjnej i braku porozumienia w kwestii wprowadzania nowych praktyk. Proces ten jest konsekwencją transformacji systemowej – to jest wprowadzenia nowych zasad i reguł w środowisku

instytucjonalnym klubu sportowego, które to zasady wynikały z całościowych zmian w tamtym okresie w polityce, gospodarce i społeczeństwie.

## 2. Ograniczenia badania

W przeprowadzonym przeze mnie projekcie badawczy wystąpiło kilka ograniczeń. Pierwsze z nich to luka badawcza w badaniach nad organizacjami sportowymi w okresie transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 roku – brak bowiem znaczącej literatury opisującej to zjawisko i odwołującej się do badań, szczególnie empirycznych, w tym obszarze. W rezultacie od samego początku musiałem tworzyć ramy i strukturę badania, bez możliwości odwołania się do już istniejących opracowań. Konsekwencją tego ograniczenia był wybór perspektywy badawczej – studium przypadku – do prowadzenia badania o charakterze eksploracyjnym.

Kolejne ograniczenie wiązało się ze skalą pola sportu – w najszerszym zakresie obejmuje ono sport dzieci i młodzieży, rekreację i sport powszechny aż do sportu wyczynowego i profesjonalnego. Tak wielka różnorodność form sprawiła, że musiałem podjąć decyzję o zawężeniu obszaru badań do jednego typu organizacji sportowych.

W moim wyborze kluczowe znaczenie miała rola klubów sportowych w strukturze sportu wyczynowego, jak również ich zróżnicowana przynależność do sektora państwowego w czasach Polski Ludowej. Zdaję sobie sprawę, że ów wybór może powodować, iż opisanych przeze mnie procesów zachodzących w klubach sportowych nie da się łatwo przełożyć na inne organizacje sportowe, takie choćby jak akademickie czy szkolne. W mojej pracy badaniami nie objąłem również polskich związków sportowych. Organizacje te odróżniają się w tym aspekcie od klubów sportowych zarówno funkcją, jak i rolą w systemie sportu, co sprawia, że nie znalazły się w sferze moich zainteresowań w badanym okresie przemian. Nie oznacza to jednak, że nie należałoby przeprowadzić badania dotyczącego również funkcjonowania polskich związków sportowych zarówno w epoce transformacji, jak i w czasach późniejszych.

Po dokonaniu selekcji i wyborze klubów sportowych funkcjonujących w sporcie wyczynowym musiałem zmierzyć się z kolejnym ograniczeniem – nie mogłem przeprowadzić badań na obszarze całego kraju. Podjęcie się takiego zadania uznałem za niemożliwe w ograniczonym czasie zarówno studiów doktoranckich, jak i otwartego przewodu doktorskiego. Postanowiłem więc urealnić moje badanie i skoncentrować się na jednej lokalizacji. Wybór Gdańska skutkowało odrzuceniem nie tylko klubów z innych miast o podobnej charakterystyce, lecz także organizacji

sportowych związanych ze wspomnianymi już Ludowymi Zespołami Sportowymi czy Wojskowymi Klubami Sportowymi (w Gdańsku nie było takiego klubu). Ponadto historyczne znaczenie Gdańska w kontekście zmian transformacyjnych w Polsce wiązało się z pewnymi obawami co do wyników badań. Dlatego też zdecydowałem, aby niniejsze badanie socjologiczne umiejscowić w perspektywie badawczej, jakim jest studium przypadku. Chciałem w ten sposób zniwelować istniejące ograniczenia, dając przy tym możliwie najgłębszy, najszerszy i najbardziej rozbudowany opis przypadków wybranych klubów sportowych. Zawężenie pola badań do terenu Gdańska okazało się szczególnie ważne w kontekście historycznej specyfiki tego miasta i regionu oraz ich znaczenia w czasach PRL-u. Należy zwrócić uwagę, że to z tego miasta wywodzi się ruch społeczny Solidarność wraz z nierozdzielnie z nim związanym dążeniem do przemian ustrojowych, tutaj też działał Lech Wałęsa, laureat Pokojowej Nagrody Nobla. Również z Gdańska pochodzą główni gracze obozu postsolidarnościowego aktywnie obecni zarówno w polskim parlamencie, jak i w innych instytucjach państwowych i oddziałujący na kształtowanie się polskiej polityki oraz ładu społeczno-polityczno-gospodarczego okresu transformacji (Sawulski 2019, Matyja 2018). Mamy tu do czynienia z pewnego rodzaju osobliwością polegającą na nawarstwieniu się i przenikaniu różnego rodzaju działań i osób, które – jak wykazano w badaniu – stworzyły pewną osobliwość w polu sportu. Jej konsekwencją było stwierdzenie, że w wypadku gdańskich klubów sportowych transformacja rozpoczęła się już w latach osiemdziesiątych XX wieku. Taka osobliwość może powodować, że wyniki badań okażą się specyficzne tylko dla tych lokalnych warunków.

Mimo przywołanych ograniczeń uważam, że badanie wykazało wiele istotnych cech okresu transformacji ustrojowej w polu sportu oraz cały kontekst działalności aktorów społecznych w strategicznym polu działania, za jaki uznaję klub sportowy oraz całe instytucjonalne pole sportu. Co więcej, wskazane ograniczenia w pewien sposób stają się fundamentem dla dalszych badań socjologicznych w nakreślonym w rozprawie obszarze badawczym.

### **3. Implikacje na przyszłość**

Poznawszy wyniki badania socjologicznego dotyczącego losów klubów sportowych związanych z procesami ich reinstytucjonalizacji i deinstytucjonalizacji w okresie transformacji ustrojowej w Polsce po 1989 roku, a także ograniczenia tego badania, warto wskazać kierunki dla dalszych badań w tym zakresie.

W pierwszej kolejności należałoby podjąć badania nad losami wojskowych klubów sportowych, których nie ująłem w mojej rozprawie. Analiza losów WKS-ów w kontekście procesów reinstytucjonalizacji i deinstytucjonalizacji wypełniłaby istniejącą w tym zakresie lukę badawczą. Zwiększyłaby też wiedzę na temat roli aktorów społecznych działających w wojskowych organizacjach sportowych i ich środowisku oraz sposobów wykorzystania infrastruktury sportowej czy też przemian w kwestii etatów sportowców w wojsku. Istotne byłoby badanie wszelkich procesów i strategii podejmowanych przez działaczy tych klubów oraz ich walki o władzę w strategicznym polu działania. W odniesieniu do wojskowych klubów istotne mogłoby się okazać również skonfrontowanie z obecnym stanem i miejscem sportowców-żołnierzy w polskim systemie sportu.

Drugim obszarem badawczym związanym z polem sportu w okresie transformacji, a nieuwzględnionym w mojej rozprawie są takie organizacje, jak: szkolne związki sportowe, akademickie związki sportowe, polskie związki sportowe, towarzystwa krzewienia kultury fizycznej oraz ludowe zespoły sportowe. W pewnym stopniu lukę badawczą w zakresie ludowych zespołów sportowych wypełnia opracowanie Konrada Burdyki (Burdyka 2019). Równocześnie należałoby podjąć się badań nad klubami sportowymi powiązаныmi z resortami, które wskazuję w moim badaniu, ale przeprowadzić je w innej przestrzeni lokalnej, zajmując się na przykład klubami związanymi z górnictwem. Pozwoliłoby to uzyskać pełniejszy obraz przemian pola sportu w okresie transformacji. Trzeba pamiętać, że wskazane przeze mnie procesy zmiany instytucjonalnej mogą przebiegać rozmaicie w zależności od rodzaju relacji organizacji sportowych z ich środowiskiem i od charakteru powiązań sektorowych z czasów socjalizmu. Co więcej, procesy te mogą mieć różną dynamikę, a w odmiennych kontekstach lokalnych mogą odgrywać rolę inne czynniki społeczne. Dodatkowo istotne znaczenie dla wskazanych procesów mieli aktorzy społeczni wraz z ich kapitałem i kompetencjami społecznymi. W dalszym badaniu należałoby również wyszukać i przeanalizować te zależności (np. od polityki lokalnej).

Trzecim aspektem, który warto prześledzić badawczo, jest ogólne funkcjonowanie mitów w obszarze sportu w okresie transformacji ustrojowej, a także próba odpowiedzi na pytanie, na ile mity te przyczyniły się do kierunków wyboru strategii w sporcie. Jaką rolę odegrały w procesach zmian instytucjonalnych na poziomie organizacji sportowych oraz w szerszym kontekście polityki państwa. Istotnym elementem badania mitów wydaje się również sprawdzenie, czy obecne mity istniejące w obszarze sportu są tożsame z mitami z okresu transformacji; czy



wynikają z tamtego czasu, czy może są zupełnie inne i zależne od odmiennych czynników.

Czwarte zagadnienie, którego dostatecznie głęboko nie przeanalizowałem w mojej rozprawie, a które z pewnością godne jest uwagi, wiąże się z odpływem ludzi ze sportu. Dotyczy to zarówno losów działaczy sportowych, jak i sportowców. Ciekawe badawczo byłoby skupienie uwagi na jednostkowych losach sportowców, którzy zakończyli karierę sportową (również z powodów instytucjonalnych) i szukali szansy dla siebie poza sportem. Badanie ich losów w kontekście funkcjonujących mitów czy ideologii transformacyjnych, racjonalnego wyboru jednostki oraz życiowych kosztów pozostania w polu sportu lub odejścia z niego obrazowałoby to, jak przemiany transformacyjne oddziaływały na aktorów społecznych i ich strategie co do losów ich własnego życia, tego, jakie role społeczne wybierali, aby przetrwać okres przemian ustrojowych, na czym opierali swoje decyzje i wybór.

Piątą kwestią mogłaby być analiza prawno-instytucjonalna form działalności klubów, sposobów ich finansowania, ze szczególnym uwzględnieniem zakresu finansowania ze środków publicznych. Dotyczy to również wszelkiego rodzaju powiązań stowarzyszeń sportowych czy klubów działających w formie spółek akcyjnych z jednostkami samorządu terytorialnego, jego spółkami (np. spółki miejskie sponsorujące kluby) wraz z próbą odpowiedzi na pytanie, dlaczego w Polsce klubom sportowym nie udało się skutecznie wejść na giełdę papierów wartościowych (próbował tam zaistnieć np. Ruch Chorzów SA, ale niestety bez powodzenia).

Dalsze implikacje badawcze odnoszą się do spojrzenia na transformację i sport z perspektywy porównawczej. Kraje Europy Środkowo-Wschodniej, jak również kraje bałkańskie doświadczyły transformacji ustrojowej (choć w różnym okresie) na własny sposób i z różną dynamiką, co powoduje, że porównanie zmagających tamtejszych aktorów społecznych związanych ze sportem z przemianami ustrojowymi mogłoby się okazać interesujące. Badanie takie można by skoncentrować na doświadczeniach, strategiach, zmaganiach aktorów społecznych z nowym łańcem społecznym w posocjalistycznej rzeczywistości.

Innym istotnym badaniem, którego brakuje dotychczas w odniesieniu zarówno do organizacji sportowych, jak i zmiany społecznej, byłaby analiza rozmaitych dysfunkcji pojawiających się w ich kontekście. Badanie wszelkiego rodzaju patologii – od korupcji po doping – ukazać by mogło pewien obraz aktywności aktorów społecznych w tym polu.

### **3.1. Wykorzystanie studium przypadku**

W dalszych badaniach nad organizacjami sportowymi jako perspektywę badawczą powinno się wykorzystywać studium przypadku. Pozwala ono zebrać obszerny materiał empiryczny, co umożliwia stworzenie dokładnego opisu działalności aktorów społecznych i organizacji. W przypadku organizacji sportowych materiał empiryczny czerpać można z wielu źródeł – od dokumentacji i materiałów archiwalnych przez wywiady aż po dane wizualne, a nawet obserwację (zależnie od badanej problematyki). W zależności od podjętej problematyki należałoby stosować studium przypadku pojedyncze albo wielokrotne. W wymienionych przez mnie implikacjach badawczych, dotyczących dalszych analiz sportu i transformacji, należy stosować wielokrotne studium przypadku. W wyborze organizacji sportowych można kierować się wskazanymi wcześniej modelami procesów reinstytucjonalizacji lub deinstytucjonalizacji. Poszukiwanie dalszych czynników lub sprawdzenie czynników wyróżnionych w niniejszej pracy dałoby szerszy obraz procesów zachodzących w klubach/organizacjach sportowych w okresie przemian.

Ponadto sięgnięcie po studium przypadku umożliwia stworzenie analizy porównawczej w badaniu rozmaitych organizacji z różnych krajów. Wykorzystanie tej perspektywy pozwoliłoby zbudować różne punkty widzenia w odniesieniu do przemian ustrojowych w Europie Środkowo-Wschodniej czy na Bałkanach, jak również mogłoby zostać spożytkowane do opisu sportu w okresie transformacji ustrojowej tej części Europy.

### **3.2. Wykorzystanie ramy teoretyczno-analitycznej**

W Polsce organizacje sportowe mające formę prawną w postaci stowarzyszenia są podmiotami, w których interesy i strategie poszczególnych członków konfrontują się ze sobą nawzajem. Ten typ organizacji można odnieść wprost do strategicznego pola działania (Fligstein i McAdam 2012), w którym jasno rozdzielone zostały role osób sprawujących władzę i osób pozostających w opozycji. Takiemu podziałowi i opisowi sprzyja prawo dotyczące działania i funkcjonowania stowarzyszeń – włącznie z wpisaną w nie kadencyjnością władz. W przypadku klubów sportowych pozwala to prowadzić politykę wewnętrzną mającą na celu przejęcie władzy w organizacji lub jej utrzymanie. Proponowane alternatywne porządki, strategie lub podtrzymanie aktualnego kierunku działań organizacji – to istotny obszar w wewnętrznej działalności klubów sportowych. Szczególnie, że wyznacznikiem skuteczności

obranych strategii bywa często miarodajny efekt w postaci wyniku sportowego. Dlatego też, traktując organizacje sportowe jako strategiczne pola działania, można w opisie zachowań i działalności ich członków wykorzystać teorię pól.

Ponadto, teoria pól wzbogacona o komponenty związane z kapitałem społecznym członków organizacji pozwala na sieciowe przeanalizowanie działalności zarówno jednostek, jak i samej organizacji. Usieciwienie aktorów społecznych wydaje się o tyle ważne, że łączy się z relacjami pomiędzy organizacją a jej środowiskiem. Może również otwierać drzwi, które dotychczas pozostawały zamknięte. Poszerzona teoria pozwala opisać przywileje, władzę, miejsce w strukturze, możliwości zdobywania zasobów przez aktorów społecznych, grupy czy organizacje, włączając w to tworzenie map lub matryc powiązań. Z kolei powiązania te pozwalają zrozumieć zmiany zachodzące w strategicznym polu działania. Należałoby ją uzupełnić także o czynniki ekonomiczne odnoszące się do roli i funkcji zasobów materialnych w strategicznym polu działania.

Teoria pól pozwala ująć organizację sportową jako żywy i dynamiczny twór ludzkich działań. Organizacje sportowe podlegają zarządzaniu, mają w tym celu powołane organy, co sprawia, że problematyka prowadzenia polityki i utrzymywania lub zdobywania władzy w organizacjach okazuje się niezbędną dla zrozumienia ich funkcjonowania. Również w kontekście istniejących patologii czy dysfunkcji istotne wydaje się spojrzenie na to, kto i jak daną organizacją zarządza.

W mojej pracy wykorzystałem również koncepcję deinstytucjonalizacji Christine Oliver (1992). Z jednej strony służy ona do opisu erozji organizacji i szkicuje ogólny zarys czynników jej sprzyjających, z drugiej strony pozwala ukierunkować analizę na czynniki wywołujące zmianę instytucjonalną lub jej sprzyjające. Atutem tej koncepcji jest możliwość jej zastosowania w badaniu zarówno organizacji sportowych, jak i przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych czy nawet międzynarodowych korporacji. Z kolei na gruncie polskiej transformacji należy koncepcję Oliver wzbogacić o aspekty związane z procesami uwłaszczeniowymi, które w żaden sposób nie zostały w tej perspektywie teoretycznej odnotowane i wskazane.

Mimo wszystko, analizowane wspólnie, obie teorie pomagają wyjaśnić zaobserwowane zjawiska i prawidłowości – okazują się skutecznymi narzędziami umożliwiającymi dostrzeżenie zjawisk i dają możliwość formułowania wniosków na ich temat (Abel 1977).



## Zakończenie

Polska socjologia zgromadziła bogatą literaturę przedstawiającą losy ludzi, branż czy przedsiębiorstw w okresie transformacji (zob. rozdział trzeci). W przypadku kopalń, państwowych firm, spółdzielczości, przemysłu okrętowego itd. możemy obserwować przebieg procesów reinstytucjonalizacji, ale przede wszystkim – deinstytucjonalizacji, widzimy zatem historię polskiej transformacji. Częścią tego procesu transformacji są także losy klubów sportowych. Szły one własnymi ścieżkami, prowadzącymi do upadku i/lub przetrwania. Ich los w okresie po 1989 roku wzbogaca obraz polskiej transformacji systemowej jako takiej – dodaje kolejny jej wymiar – co starałem się w niniejszej rozprawie ukazać. Los klubów sportowych wydaje się równie istotny jak los kopalń, zakładów przemysłowych czy spółdzielczości w tej epoce. Pomijanie go spowodowałoby wycięcie jednego ze znaczących obszarów życia społecznego, nie tylko z perspektywy ludzi w nim działających, lecz także z perspektywy widza-kibica, który pasjonuje się rywalizacją sportową, wydarzeniami sportowymi, życiem klubów sportowych.

Obraz losów polskich klubów sportowych w okresie transformacji, jaki wyłania się z mojego badania, poszerza wiedzę na temat zarówno samego okresu przemian jako zjawiska społecznego, jak i oblicza polskiego sportu w XXI wieku. Stwierdzić trzeba, że współczesny system sportu, sukcesy i porażki sportowców, ich problemy są zdeterminowane przez ścieżkę zależności (North 1991) – począwszy od wdrożenia systemu sportu w Polsce Ludowej przez transformację do współczesności. Dlatego też należy wciąż opisywać i badać tę ścieżkę, ze szczególnym wskazaniem okresu transformacji, analizując przy tym cały bilans zysków i strat. Kluby, które przetrwały transformację, mogły zbudować solidne podstawy do prowadzenia działalności sportowej i w okresie potransformacyjnym odnosić większe lub mniejsze sukcesy sportowe: dzisiaj w dalszym ciągu stanowią one bogaty materiał empiryczny do kolejnych eksploracji. Badania klubów powiązanych kiedyś zależnościami z zakładami pracy, kopalniami i fabrykami, a dzisiaj częstokroć funkcjonujących jako organizacje prywatne – to dobry materiał dla ewentualnych studiów porównawczych z innymi organizacjami, na przykład z ośrodkami wczasowymi, siecią Polmozbytów – które dawniej także pozostawały w relacjach z resortami, a dzisiaj funkcjonują jako firmy prywatne.

Tożsamość klubów sportowych wiąże się nie tylko z dyscypliną, kibicami, patronem, lecz także bardzo często ze społecznością lokalną lub regionalną. Czasem stanowi też ważny element zbiorowej świadomości mieszkańców miasta czy nawet dzielnicy, stąd znaczenie klubów można analizować również w perspektywie socjologii miejsca, przemian lokalnych tożsamości. Co więcej, w okresie transformacji (i po transformacji) upadki klubów sportowych, walka o nie, ich odbudowywanie wiązały się bardzo często z aktywnością członków lokalnej społeczności (Grodecki i Kossakowski 2019, 2021). Pominięcie pola sportu w badaniach nad transformacją powoduje lukę w analizach społeczności lokalnych oraz ich losów po 1989 roku w Polsce.

W swoim badaniu starałem się zobrazować rzeczywistość instytucjonalnego wymiaru sportu i jego przemian w okresie transformacji ustrojowej. Chciałem również pokazać trudności, z jakimi borykały się kluby sportowe, funkcjonując w tym okresie przejściowym. W opisach wybranych organizacji sportowych zauważyć można, że czas transformacji w żaden sposób nie gwarantował poczucia stabilności i bezpieczeństwa zarówno dla samej organizacji sportowej, jak i dla tworzących ją członków. W swoim badaniu potraktowałem kluby sportowe jako strategiczne pola działania, co pomogło mi uchwycić nieustanną dynamikę w organizacji i jej środowisku. Narzucone w okresie transformacji ustrojowej nowe reguły i zasady prowadzenia działalności w polu instytucjonalnym sportu okazały się czymś rewolucyjnym, a nie ewolucyjnym. Zmiana, która dotknęła kluby sportowe, przyszła nagle, aktorzy społeczni funkcjonujący w tym świecie nie mogli liczyć na żadne *vacatio legis*. Pole instytucjonalne sportu było więc środowiskiem niestabilnym, niepewnym, a do tego zanurzonym w praktykach znanych z okresu socjalizmu. Wszystko to czyniło działalność sportową nie tylko trudną, ale wręcz często niemożliwą.

Choć analizowane w rozprawie przypadki mogą pokazywać ciemne strony transformacji, bo za takie należy uznać upadek klubów sportowych, to w pewien sposób wskazują one także jej pozytywne aspekty. Pierwszym z nich byłby fakt, że aktorzy społeczni starali się aktywnie mierzyć się z nowymi, trudnymi warunkami i walczyli o swoje kluby. Drugim zaś to, że poszukiwano nowych rozwiązań, skutecznych ścieżek i strategii, dzięki którym organizacja sportowa mogłaby przetrwać. Niektóre z tych działań miały wręcz heroiczny charakter, szczególnie wtedy, gdy aktorzy poświęcali własne zasoby dla ratowania klubu. Innym ważnym i pozytywnym aspektem, który wywołała transformacja, jest wykształcenie przez organizacje sportowe silnej niezależności i samorządności. Niezależność ta dotyczy

zresztą nie tylko klubów sportowych, lecz także polskich związków sportowych. W tym kontekście zupełnie inną rolę i pozycję mają agendy państwowe. Wszystko to ugruntowało się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku.

Osobną kwestią pozostaje polityka państwa wobec sportu. Ulokowałbym ją wśród negatywnych aspektów transformacji. Do tych aspektów należałoby zaliczyć również spadek liczby organizacji sportowych, długotrwałą nieadekwatność ustawodawstwa dotyczącego sportu i kultury fizycznej, a także niemożność stworzenia takich relacji z prywatnym sektorem gospodarki, które wspierałyby sport. Największym sponsorem sportu nadal pozostaje budżet państwa, czy to za sprawą dotacji celowych z kasy jednostek samorządów terytorialnych, sponsoringu spółek skarbu państwa, czy też (po 2015 roku) programów ministerialnych przeznaczonych dla klubów sportowych i sportowców. Finansowanie to również można odnieść do luki w planach modernizacji czy budowy infrastruktury sportowej. Dopiero akces do Unii Europejskiej oraz organizacja wysokiej rangi wydarzeń sportowych umożliwiła rozbudowę i zmodernizowanie obiektów sportowych.

Reasumując, okres transformacji w polskim sporcie był czasem niestabilnym, niepewnym, pełnym nowych wyzwań i walki o przetrwanie dla tych, którzy działali w organizacjach sportowych. Kluby sportowe i ich członkowie zmierzyli się z nieznaną im rzeczywistością społeczną, z całkowicie nowymi regułami, wartościami i zasadami. Niektórzy odnieśli sukces i wciąż prowadzą działalność sportową, inni zyskali w wymiarze biznesowym, uwłaszczając się na majątku zdeinstytucjonalizowanego klubu sportowego, jeszcze kolejni przestali funkcjonować w sporcie, przegrawszy walkę z nową rzeczywistością okresu transformacji ustrojowej po 1989 roku w Polsce.





## Bibliografia

- Abel, T. (1977). *Podstawy teorii socjologicznej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Ahmadjian, C.L., Robinson, P. (2001). *Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan*. „Administrative Science Quarterly” 46(4).
- Amis, J., Slack T., Berrett T. (1999). *Sport sponsorship as distinctive competence*. „European Journal of Marketing” nr 33.
- Andreff, W., Szymanski, S. (red.) (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Anioł, W. (2015). *Pułapka ekonomizmu. U źródeł dominacji neoliberalnej narracji modernizacyjnej w Polsce*. „Przegląd Socjologiczny” LXIV (64).
- Antonowicz, D., Kossakowski R., Szlendak T. (2015). *Aborygeni i konsumenci. O kibicowskiej wspólnocie, komercjalizacji futbolu i stadionowym apartheidzie*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Antonowicz D., Jakubowska H., Kossakowski, R. (2020). *Marginalised, patronised and instrumentalised: Polish female fans in the ultras' narratives*. „International Review for the Sociology of Sport” 55(1). DOI: 10.1177/1012690218782828.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson/Wadsworth.
- Bałtowski, M., Miszewski M. (2015). *Transformacja gospodarcza w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Barszczewski, J., Jaworski Z. (1984). *Próba zastosowania metod statystycznych do typologii klubów sportowych w Polsce*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 3-4.
- Bass, A. (2014). *State of the Field: Sports History and the „Cultural Turn”*. „The Journal of American History” vol. 101 (1).
- Beck, U. (2016). *Modernizacja refleksyjna. Szkic pewnego argumentu*. [w:] Kołtan, J. (red.) (2016). *Przesilenie. Nowa kultura polityczna*. Gdańsk: Europejskie Centrum Solidarności.
- Berger, P. L., Luckmann T. (1983). *Społeczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Berrett, T., Slack T. (1999). *Corporate Sponsorship and Organisational Strategy: Bridging the Gap*. „International Journal of Sports Marketing and Sponsorship” Vol. 1 (3).

- Blanchard, O. J., Froot K. A., Sachs J. D. (1994). *Transition in Eastern Europe. Country Studies Vol.1*. Chicago i London: The University of Chicago Press
- Blau, P. (1970). *A Formal Theory of Differentiation in Organizations*. „American Sociological Review” 35.
- Blumer, H. (2007). *Interakcjonizm symboliczny*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Bogacka, E. (2015). *Struktura przestrzenna klubów sportowych i ćwiczących w układzie wojewódzkim Polski*. „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” 32.
- Bogner, A., Littig B., Menz W. (red.) (2009). *Interviewing Experts*. London: Palgrave Macmillan
- Boje, D. M. (2008). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage Publications.
- Boje, D. M. (2014). *Storytelling Organizational Practices. Managing in the quantum age*. London: Routledge.
- Bosiacki S., Śniadek J. (2011). *Sport jako instrument promocji miasta na przykładzie Poznania* [w:] Sojkin B., Waśkowski Z. (red.) (2011). *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo UE.
- Botwina, G. (red.) (2020). *Zarządzanie w polskim sporcie*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Brown, D. J., Rachel, A., Reid, T., Roberts, G. (2017). *A Qualitative Exploration of Thriving in Elite Sport*. „Journal of Applied Sport Psychology” Vol. 30 (2).
- Brech, E. F. L. (1957). *Organisation. The Framework of Management*. NY-London-Toronto: Longmans, Green and co.
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., van der Werff, H. (2015). *Sport clubs in Europe: A crossnational comparative perspective*. Springer.
- Bourdieu, P., Wacquant, L. (2001). *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Buchner-Jeziorska, A. (2013). *Socjologiczna historia polskiej transformacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Buchowski, M. (2017). *Czyściec. Antropologia neoliberalnego postsocjalizmu*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Bugajski, A. (2020). *Był sobie piłkarz... Niezwykłe historie zawodników nie tylko z pierwszych stron gazet*. Warszawa: Biblioteka Przeglądu Sportowego.
- Bukraba-Rylska, I. (2013). *Socjologia wsi polskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Burdyka, K. (2011a). *Działalność organizacji pozarządowej a mobilizacja lokalnych zasobów kapitału społecznego w środowisku marginalizowanym. Przykład wsi*

- Lwówek. [w:] Podedworna, H. (red.). *Nowe inspiracje socjologii wsi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Burdyka, K. (2011b). *Między klubem a wspólnotą lokalną – specyfika i znaczenie zjawiska kibicowania w środowiskach wiejskich*. [w:] Pilichowski, A., Podedworna, H. (red.). (2011). *Obszary wiejskie w Polsce: różnorodność i procesy różnicowania*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Burdyka, K. (2015). *Kibice a proces przemian piłkarstwa amatorskiego na polskiej wsi*. [w:] Kossakowski, R., Kurowski, J., Nowakowski J. (red.). *Modern futbol a świat kibiców*. Pszczółki: Orbis Exterior.
- Burdyka, K. (2019). *Między zagrodą a boiskiem. Studium aktywności wiejskich klubów sportowych*. Warszawa: IRWIR PAN.
- Burdyka, K., Burdyka K. (2014). *Wpływ zjawiska futbolizacji na kulturę współczesną wsi polskiej*. „Wieś i Rolnictwo” nr 4 (165).
- Burnett, C. (2006). *Building Social Capital Through an „Active Community Club”*. „International Review for the Sociology of Sport” Vol 41. Issue 3-4.
- Burski, J. (2016). *Klasa średnia a perspektywa biograficzna. Empiryczne studium przypadku*. „Przegląd Socjologii Jakościowej” t. 12 nr 2.
- Burski, J. (2020). „*Trwaj w tym, co kochasz!*” *Świat społeczny kibiców piłkarskich Łódzkiego Klubu Sportowego – analiza socjologiczna*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Burton, L.J, Leberman, S. (2017). *Women in Sport Leadership. Research and practice for change*. London: Routledge.
- Byers, T., Henry, I., Slack, T. (2007). *Understanding Control in Voluntary Sport Organizations*. [w:] Parent, M., Slack T. (red.) (2007). *International Perspectives on the Management of Sport*. London: Elsevier Academic Press.
- Cerami, A., Vanhuyse, P. (red.) (2009). *Post-Communist Welfare Pathways: Theorizing Social Policy Transformations in Central and Eastern Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chappelet J. L., Kübler-Mabbott B. (2008). *International Olympic Committee and the Olympic system (IOC): the governance of world sport*. London: Routledge.
- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity*. Scottsdale AZ: Holcomb Hathaway Publishers.
- Chełmecki, J. (red.) (2009). *Społeczno-ekonomiczne oblicza współczesnego sportu i olimpizmu. Sprawność fizyczna dzieci i młodzieży. T. II*. Warszawa: Estrella.

- Chełmecki, B. (2017). *Menedżer w Polskim Związku Sportowym. Studium zawodu*. Warszawa: Estrella.
- Chmielewski, P. (2011). *Homo agens. Instytucjonalizm w naukach społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Chołaj, H. (1998). *Transformacja systemowa w Polsce. Szkice teoretyczne*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Chyra-Rolicz, Z. (2002). *Spółdzielczość w Polsce powojennej (1944–1990)*. „Dzieje Najnowsze, Rocznik XXXIV 1.
- Chyra-Rolicz, Z. (red.) (2004). *Pomoc czy przeszkoda? Rola tradycji w odbudowie polskiej spółdzielczości*. Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej.
- Chyra-Rolicz, Z. (2019a). *Polityka wobec spółdzielczości w II Rzeczypospolitej i po 1989r.* „Społeczeństwo Obywatelskie: badania, praktyka, polityka” vol. 5 nr 1-4.
- Chyra-Rolicz, Z. (2019b). *Między prywatą a wspólnym dobrem: stosunek państwa i sił politycznych do spółdzielczości w II i III Rzeczypospolitej*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Chyra-Rolicz, Z. (2019c). *Rozważania o istocie własności i właścicielach spółdzielni w procesie transformacji polskiej spółdzielczości*. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” nr 59.
- Claringbould, I., Knoppers, A. (2012). *Paradoxical Practices of Gender in Sport-Related Organizations*. „Journal of Sport Management” 26 (5).
- Clark, P., Rowlinson, M. (2004). *The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an „Historic Turn”?*. „Business History” 46.
- Coakley, J. (2001). *Sport in Society: Issues and Controversies*. New York: McGraw Hill.
- Coakley, J. (2015). *Assessing the sociology of sport: On cultural sensibilities and the great sport myth*. „International Review for the Sociology of Sport” vol. 50 (4-5).
- Coakley, J., Dunning, E., (red.) (2000). *Handbook of Sports Studies*. London: Sage.
- Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. „The American Journal of Sociology” 94.
- Combs, J. E. (2011). *Świat zabaw. Narodziny nowego wieku ludycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Commons, J. R. (1931). *Institutional Economics*. „History of Economic Thought Articles” vol. 21.
- Commons, J. R. (1934a). *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, 2 vol. New Brunswick and London: Transactions Publishers.
- Commons, J. R. (1934b), *Myself. The Autobiography of John R. Commons*. Madison: The University of Madison Press.

- Commons, J. R. (1968). *The Legal Foundations of Capitalism*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Conzelmann, A., Nagel, S. (2003). *Professional Careers of the German Olympic Athletes*. „International Review for the Sociology of Sport” 38 (3).
- Covell, D., Walker, S., Hess, P., Siciliano, J. (2007). *Managing Sport Organizations Responsibility for Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Crawford, G. (2004). *Consuming Sport: Fans, Sport and Culture*. NY: Routledge.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Crozier, M. (1967). *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Cunningham, G. B. (2008). *Creating and Sustaining Gender Diversity in Sport Organizations*. „Sex Roles” 58 (1).
- Cuskelly, G. (2004). *Volunteer retention in community sport organisations*. *European Sport*. „Management Quarterly” 4 (2).
- Cuskelly, G. (2008). *Volunteering in community sport organizations: Implications for social capital*. [w:] Nicholson, M., Hoye, R. (red.) (2008). *Sport and social capital*. Oxford: Elsevier.
- Cuskelly, G., Hoye R., Auld Ch. (2006). *Working with Volunteers in Sport. Theory and practice*. London: Routledge.
- Cyert, R. M., March J. G. (1965). *Behawiorystyczna teoria celów organizacji* [w:] Haire, M. (red.) (1965). *Nowoczesna teoria organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Cynarski, W. (2020). *Instytucjonalizacja w nowoczesnych sztukach walki*. [w:] Dziubiński, Z., Jasny, M. (red.). (2020). *Kultura fizyczna a instytucjonalizacja*. Warszawa: SALOS.
- Czado, P. (2020). *Zieloni. Szombierki, niezwykły śląski klub*. Bytom: Wydawnictwo Żwakowskie.
- Czarniawska, B. (2008). *How to Misuse Institutions and Get Away with It: Some Reflections on Institutional Theory(ies)*. [w:] Greenwood, R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (red.) (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage: London. s. 769-782.
- Czarnota-Bojarska, J. (2010). *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Czermiński, A. (red.) (1982). *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Dacin, T. M., Dacin P. A. (2008). Traditions as Institutionalized Practice: Implications for Deinstitutionalization. [w:] Greenwood, R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (red.) (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage: London.
- Darcy, S., Veal, A. J. (2014). *Research Methods in Sport Studies and Sport Management*. London: Routledge.
- Darmas, M. (2019). *Na dystans. Rozważania socjologiczne o boksie*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Datko, M. (2003). *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania
- Datko, M. (2012). *Sponsoring. Klucz do nowoczesnego marketingu*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Davis, G.F., Diekmann, K., Tinsley, C. (1994). *The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form*. „American Sociological Review” 59(4).
- Dąbrowski, A. (2017). *Metoda studium przypadku krok po kroku*. „Studia Socjologiczne” 227 (4).
- Dembek, A., Włoch, R. (2014). *The impact of a sports mega-event on the international image of a country: the case of Poland hosting UEFA Euro 2012*. „Perspectives” 1/1.
- Demel, M., Skład, A. (1974). *Teoria wychowania fizycznego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Denzin, N. K., Lincoln Y. S. (red.) (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- DiMaggio, P. J. (1988). *Interest and Agency in Institutional Theory* [w:] Zucker, L.G. (red.), *Institutional Patterns and Organizations*. Ballinger Publishing Company. Cambridge.
- DiMaggio, P. J., Powell W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. „American Sociological Review” vol. 48 (2). s. 147–160.
- Doherty, A., Taylor, T., McGraw, P. (2007). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective*. London: Routledge.
- Doktór, K. (1976). *Socjologia organizacji: szkoły i kierunki badawcze* [w:] Morawski, W. (red.) (1976). *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Doktór, K. (1990). *Klub sportowy: struktura – funkcje – otoczenie*. „Sport Wyczynowy” nr 11–12.

- Doktór, K. (1991). *Wstęp do socjologii organizacji sportu*. Warszawa: RCMSzKFIS.
- Doktór, K. (2005). *Zarys socjologii zarządzania sportem*. Warszawa: Polska Korporacja Menedżerów Sportu.
- Doktór, K. (2009). *Zarządzanie klubem piłkarskim. „Trener. Czasopisma fachowe Polskiego Związku Piłki Nożnej” nr 6 (93)*.
- Domański, H. (2000). *Hierarchie i bariery społeczne w latach dziewięćdziesiątych*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych.
- Domański, H. (2008). *Merytokracja w zasadach dystrybucji wynagrodzeń w latach 1982–2005*. [w:] Domański, H. (red.) (2008). *Zmiany stratyfikacji społecznej w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Domański, H. (red.) (2008). *Zmiany stratyfikacji społecznej w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Downward, P., Dawson, A. (2000). *The Economics of Professional Team Sports*. London: Routledge.
- Douglas, M. (2012). *Jak myślą instytucje*. Tłum. O. Siara. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drażdżewski, S. (1974). *Ludowe Zespoły Sportowe: powstanie i działalność*. Warszawa: Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza.
- Drozda, J., Czubaj, M., Myszkowski, J. (2012). *Postfutbol. Antropologia piłki nożnej*. Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra.
- Drozda, J., Jaskułowski, K., Majewski, P. (2020). *The politics of sport in Poland after 1945*. DOI: 10.4324/9780429325847-3.
- Drozdowski, R. (2009). *Polska – w połowie drogi między pierwszym a drugim skokiem modernizacyjnym*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” LXXI (2).
- Drozdowski, R. (2014). *Polska u progu drugiej fazy modernizacji, czyli jak jednocześnie doganiać i uciekać*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” LXXVI (2).
- Drucker, P. (1999). *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dubicki, A., Jung, R., Kobierecki, M. M. (red.). (2020). *Polityczne kształty sportu*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Dunn, E. (2017). *Prywatyzując Polskę. O bobofrutach, wielkim biznesie i restrukturyzacji pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Durkheim, E. (1990). *Elementarne formy życia religijnego*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Durkheim, E. (1999). *O podziale pracy społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Durkheim, E. (2000). *Zasady metody socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.

- Durkheim, E. (2006). *Samobójstwo*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Dziubiński, Z. (2003). *Społeczny wymiar sportu*. Warszawa: Salos.
- Dziubiński, Z., Jasny, M. (red.) (2020). *Kultura fizyczna a instytucjonalizacja*. Warszawa: SALOS.
- Dziubiński, Z., Organista, N. (2013). *Gender inequalities in Polish and international sports organisations*. „Baltic Journal of Health and Physical Activity” 5 (4).
- Dziubiński, Z., Krawczyk, Z., Lenartowicz, M. (2019). *Socjologia kultury fizycznej*. Warszawa: AWF.
- Ekiert, G. (2011). *Prawidłowości transformacji w Europie wschodniej*. „Studia Socjologiczne” 1 (200).
- Elling, A., Hovden, J., Knoppers, A. (red.) (2020). *Gender Diversity in European Sport Governance*. London: Routledge.
- Emrich, E., Pitsch, W., Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine: Ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf: Hofmann.
- Etzioni, A. (1960). *Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion*. „Administrative Science Quarterly” Vol. 5, No. 2.
- Ezzy, D. (2002). *Qualitative analysis, practice and innovation*. London: Routledge.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse*. London: Routledge.
- Fedan R., Dyrda G., Wiśniewski M. (red.) (2014) *Wybrane problemy rozwoju sportu, turystyki i rekreacji*. Jarosław: Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu.
- Federowicz M. (2004). *Różnorodność kapitalizmu. Instytucjonalizm i doświadczenie zmiany ustrojowej po komunizmie*. Warszawa: IFiS PAN.
- Fligstein, N. (2009). *Kompetencje społeczne i teoria pola*. [w:] Manterys, A., Mucha, J. (red.) (2009). *Nowe perspektywy teorii socjologicznej. Wybór tekstów*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- Fligstein, N., McAdam D. (2011). *Toward a General Theory of Strategic Action Fields*. *Sociological Theory* 29.
- Fligstein, N., McAdam D. (2012). *A Theory of Fields*. Oxford: University Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. „Qualitative Inquiry” 12.
- Flyvbjerg, B. (2011). *Case Study*. [w:] Denzin, N. K., Lincoln Y. S. (red.) (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Fukuyama, F. (2017). *Koniec historii i ostatni człowiek*. Warszawa: Znak.
- Gadowska, K. (2015) *Dysfunkcje administracji. Służba cywilna w perspektywie neoinstytucjonalnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.



- Gadowska, K., Rymsza M. (2017). *Od socjologii transformacji do socjologii sfery publicznej. Nowe możliwości syntezy wiedzy o zmianie systemowej*. „Studia Socjologiczne” 4 (227).
- Gaj, J. (1987). *Wychowanie fizyczne i sport w Polsce Ludowej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Galasińska, A., Krzyżanowski M. (red.) (2009). *Discourse and Transformation in Central and Eastern Europe*. Basingstoke: Palgrave MacMillian.
- Gammelsaeter, H., Senaux, B. (2011). *Understanding the governance of football across Europe*. London: Routledge.
- Gardawski, J. (2001). *Uwagi o strukturze klasowej społeczeństwa polskiego*. „Monografie i Opracowania SGH” nr 476.
- Gardawski, J. (2009). *Dialog społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Gardawski, J. (2021). *Wizje gospodarki dobrze urządzonej. Od „Robotników 1986” do polskich i niemieckich prekariuszy 2016-2017*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Gaweł, Ł., Kostera M. (red.) (2018). *Etnografie instytucji dziedzictwa kulturowego*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gebert, J. (1970). *Z gdańskich boisk i stadionów*. Gdańsk: Wydawnictwo Morskie Gdańsk.
- Gebert, J. (1995). *Bombardierzy, Korsarze i inni – pół wieku GKS Wybrzeże 1945–1995*. Gdańsk: Fopress Nord.
- Gebert, J., Główczyński, J., Torchała, E. (1996). *Pod siatką, koszem i między bramkami. 50-lecie gdańskiej siatkówki, koszykówki i piłki ręcznej*. Sopot: Wydawnictwo Grot.
- Gdula, M., Sadura P. (2012). *Style życia i porządek klasowy w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*. Continuum.
- Giulianotti, R. (2013). *Globalizacja i piłka nożna: socjologiczna analiza głównych tematów i zagadnień*. [w:] Kossakowski, R., Stachura, K., Strzałkowska, A., Żadkowska M. (red.) (2013). *Futbol i cała reszta. Sport w perspektywie nauk społecznych*. Pszczółki: Wydawnictwo Orbis Exterior.
- Giza-Poleszczuk, A., Marody M., Rychard A. (2000). *Strategie i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.

- Godlewski, P. (2009). *Problem państwowego amatorstwa w sporcie w okresie PRL* [w:] Chełmecki, J. (red.). (2009). *Społeczno-ekonomiczne oblicza współczesnego sportu i olimpizmu. Sprawność fizyczna dzieci i młodzieży. T. II.* Warszawa: Estrella.
- Gold, J., Gold, M. (2008). *Olympic Cities: Regeneration, City Rebranding and Changing Urban Agendas.* „Geography Compass” 2 (1).
- Golinowska, S. (2018). *O polskiej biedzie w latach 1990-2015. Definicje, miary i wyniki.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Gomez, S., Opazo M., Marti C. (2007). *Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion.* Working Paper. WP-704. University Of Navarra
- Goszczyńska, M. (2010). *Transformacja ekonomiczna w umysłach i zachowaniach Polaków.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy.* Glencoe: The Free Press.
- Górny, A., Kaczmarczyk P., Lesińska M. (red.) (2016). *Transformacje. Przewodnik po zmianach społeczno-ekonomicznych w Polsce.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Grabowski, A. (2012). *Przedsiębiorstwo sportowe Hamburger SV wobec kryzysu społecznej gospodarki rynkowej w Niemczech,* [w]: Piech, K, Wierus, K. (red.). (2012). *Ostatni światowy kryzys finansowy, przyczyny, przebieg, polityka, przedsiębiorstwa. t. II.* Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Grabowski, A. (2013). *Przedsiębiorstwa sportowe w gospodarce rynkowej. Na przykładzie FC Bayern Monachium S.A.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Grabowski, A. (2019). *Ekonomia sportu. Zagadnienia metodologiczne i wybrane doświadczenia.* Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Graeber, D. (2016). *Utopia regulaminów. O technologii, tępcie i ukrytych rozkoszach biurokracji.* Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Graeber, D. (2018). *Dług. Pierwsze pięć tysięcy lat.* Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Greenwood, R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (2008). *Introduction.* [w:] Greenwood, R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (red.) (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.* Sage: London.
- Greenwood, R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (red.) (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.* Sage: London.
- Greve, H.R. (1995). *Jumping ship: The diffusion of strategy abandonment.* „Administrative Science Quarterly” 40(September).

- Grodecki, M. (2018) *Życie po meczu. Formy wykorzystania kapitału społecznego kibiców piłkarskich w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Grodecki, M., Kossakowski, R. (2019). Trzy drogi odbudowy klubów piłkarskich przez kibiców [w:] Ostrowski A. (red.) (2019). *Modern Football a świat kibiców 4. Interdyscyplinarne studia nad kulturą futbolu*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Grodecki, M., Kossakowski, R. (2021). *Class Wars among Devoted Football Supporters: Hooligan Bourgeoisie and Non-Hooligan Proletariat*. „Soccer&Society”: doi. 10.1080/14660970.2020.1828076.
- Gronkiewicz-Waltz, H. (2004). Czynniki transformacji systemu politycznego i gospodarczego byłych państw komunistycznych. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” Rok LXVI (4).
- Gubrium, J, Holstein, J. (1998). *Narrative Practice and Coherence of Personal Stories*. „Sociological Quarterly” 39(1)
- Gulak-Lipka, P. (2015). *Stan infrastruktury sportowej w Polsce* [w:] Tomanek, M., Raniszewski, S. (red.). (2015). *Problemy kultury fizycznej – aspekty ekonomiczne, prawne, pedagogiczne*. Bydgoszcz: Akademia Sportu i Nauki.
- Gutowski, A. (1965). *Drogi rozwoju kultury fizycznej w Polsce Ludowej w latach 1944–1965*. Warszawa: Sport i Turystyka.
- Hadasik, D., Kowalski T. (1997). *Transformacja makroekonomiczna a upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990–1995*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” LIX (1).
- Haire, M. (red.) (1965). *Nowoczesna teoria organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Hałas, E. (2001). *Symbole w interakcji*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Hall, P. A., Taylor R. C. R. (1996). *Political Science and the Three New Institutionalisms*. „Political Studies” XLIV.
- Hall, A. M., Cullen, D., Slack, T. (1989). *Organizational Elites Recreating Themselves: The Gender Structure of National Sport Organizations*. „Quest” 41:1.
- Hamilton, J. (2020). *Undoing Gender or Overdoing Gender? Women MMA Athletes' Intimate Partnering and the Relational Maintenance of Femininity*. „Sociology of Sport Journal” 37 (4).
- Hanstad, D.V., Plejdrup-Skillestad, K., Andersen, S.S. (2015). *The Role of Test Events in Major Sporting Events*. „Event Management” 19 (2).

- Hargreaves, J. (1994). *Sporting Females. Critical Issues in the History and Sociology of Women's Sport*. London: Routledge.
- Hastings, D.W., Kurth, S.B., Meyer, J. (1989). *Competitive swimming careers through the life course*. „Sociology of Sport Journal” 6.
- Heinemann, K., Horch, H-D. (1981). *Soziologie der Sportorganisation*. „Sportwissenschaft” (11).
- Heinemann, K., Schubert, M. (1994). *Der Sportverein – Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Hofmann Verlag.
- Hirszowicz, M. (1967). *Wstęp do socjologii organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Houlihan, B. (1994). *Sport and International Politics*. London: Harvester-Wheatsheaf.
- Houlihan, B. (2005). *Public Sector Sport Policy: Developing a Framework for Analysis*. „International Review for the Sociology of Sport” vol. 40 (2).
- Hoye, R., Cuskelly G. (2007). *Sport Governance*. Oxford: Elsevier.
- Hoye, R., Smith A.C.T., Nicholson M., Stewart B. (red.) (2005/2015). *Sport Management. Principles and Applications*. Oxon: Routledge.
- Huizinga, J. (2007). *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Altheia.
- Humphreys, B.R., Ruseski, J.E. (2006). *Economic determinants of participation in physical activity and sport*. IASE Working Paper No. 06–13.
- Ibsen, B., Seippel, Ø. (2010). *Voluntary organized sport in Denmark and Norway*. „Sport in Society” 13 (4).
- Ibsen, B., Levinsen, K. (2019). *Collaboration between sports clubs and public institutions*. „European Journal for Sport and Society” 16 (2).
- Jakubowska, H. (2014). *Gra ciałem. Praktyki i dyskursy różnicowania płci w sporcie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jakubowska, H. (2015). *Kiedy płeć nie ma znaczenia. Nie/normatywne ciała w dyskursie narodowym i sportowego sukcesu*. „Przegląd Socjologii Jakościowej” Tom XI Numer 2.
- Jakubowska, H., Nosal P. (red.) (2017). *Socjologia sportu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jakubowska, H., Kossakowski, R., Antonowicz, D. (2021). *Female Fans, Gender Relations and Football Fandom Challenging the Brotherhood Culture*. London: Routledge.
- Jarosz, M. (red.). (2012). *Instytucje: konflikty i dysfunkcje*. Warszawa: Oficyna Naukowa.

- Jemielniak, D. (red.) (2012). *Badania jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaczmarczyk, K. (2022). „Sprawa jest”. *Michniewicz opowiedział o propozycji korupcji*. SportoweFakty.wp.pl (<https://sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/982917/sprawa-jest-michniewicz-opowiedzial-o-propozycji-korupcji>) (dostęp: 3.02.2022).
- Kadenci, A. (2017). *Transformacja przestrzeni sportowych w Warszawie*. „Kultura Współczesna” 2017/1.
- Kadlcik, J., Flemr, L. (2008). *Athletic career termination model in the Czech republic*. „International Review for the Sociology of Sport” 43 (3).
- Kamiński, A. Z. (2012). *Instytucje polityczne wobec układów nieformalnych: nomadzi instytucjonalni i flexianie*. [w:] Jarosz, M. (red.). (2012). *Instytucje: konflikty i dysfunkcje*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Karpiński, A., Paradysz S., Soroka P., Żółtkowski W. (2013). *Jak powstawały i jak upadały zakłady przemysłowe w Polsce (1946–2012)*. Warszawa: Muza SA.
- Karpiński, A., Paradysz S., Soroka P., Żółtkowski W. (2015). *Od uprzemysłowienia w PRL do deindustrializacji kraju. Losy zakładów przemysłowych po 1945 roku*. Warszawa: Muza SA.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1979). *Społeczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWN.
- Kelly, S., Harris, J. (2010). *Managers, directors and trust in professional football*. „Sport in Society” vol. 13 No. 3.
- Kelly, S. (2017). *The Role of the Contemporary Professional Football Manager*. NY: Routledge.
- Kilias J. (2017). *Socjologia zakładowa w Polsce: Stosowana nauka społeczna w ekonomii socjalistycznej*. „Roczniki Historii Socjologii” 7.
- Kikulis L., Slack T., Hinings B. (1992). *Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in national sport organizations*. „International Review for the Sociology of sport” 27.
- Kikulis, L. (2000). *Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations*. „Journal of Sport Management” 14 (4).
- Kikulis, L., Slack T., Hinings C. R. (1995). *Sector-Specific Patterns of Organizational Design Change*. „Journal of Management Studies” 32 (1).
- King, N. (2009). *Sport Policy and Governance. Local perspective*. Oxford: Elsevier.
- Klisiński M., Szwaja M. (2014). *Prawne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania sportowych lig zawodowych w Polsce po 1989 roku* [w:] Fedan R., Dyrda G., Wiśniewski M. (red.) (2014) *Wybrane problemy rozwoju sportu, turystyki i*

- rekreacji. Jarosław: Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna w Jarosławiu.
- Klisiński, M., Szwejca M. (2013). *Sport w polityce władz partyjnych i państwowych w schyłkowym okresie Polski Ludowej (1980–1989)*. „Prace Naukowe Akademii im. J. Długosza w Częstochowie Seria: Kultura Fizyczna” t. XII nr 1.
- Knoppers, A. (2015). *Assessing the sociology of sport: On critical sport sociology and sport management*. „International Review for Sociology of Sport” vol. 50 (4–5).
- Kobierecki, M. M. (2017). „Sportowa Wojna Światowa”. *Implikacje polityczne międzynarodowej rywalizacji sportowej w okresie zimnej wojny*. Łódź: Wydawnictwo Ibidem.
- Kobierecki, M. M. (2018). *Dyplomacja sportowa. Sport w działaniach dyplomatycznych państw i aktorów niepaństwowych*. Łódź: Wydawnictwo UŁ.
- Kobierecki, M. M. (2019). *Międzynarodowe organizacje sportowe jako aktorzy dyplomatyczni. Przypadek FIFA wywierającej wpływ na państwa*. „Środkowoeuropejskie Studia Polityczne” (2).
- Kobierecki, M. M. (2020). *Dyplomacja publiczna MKOl* [w:] Dubicki, A., Jung, R., Kobierecki, M. M. (red.). (2020). *Polityczne kształty sportu*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Kobierecki, M. M. (2021). *Sport and development in Poland: National strategies and their implementation*. [w:] Tinaz, C., Knott, B. (2021). *Sport and Development in Emerging Nations*. London: Routledge.
- Kończakowski, B., Diallo B. S. (2016). *Kształtowanie się regulacji prawnej zrzeszeń sportowych. Wybrane aspekty krajowe i prawnomiędzynarodowe*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kolarska, L. (1976). *Kształtowanie celów organizacyjnych* [w:] Morawski, W. (red.) (1976). *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kolarska-Bobińska, L. (2011). *Rola państwa w procesie transformacji*. [w:] Krzemiński, I. (2011). *Wielka transformacja. Zmiany ustroju w Polsce po 1989 roku. Koncepcja, wybór i komentarze*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Łośgraf.
- Kolasa-Nowak, A. (2005). *Polskie studia nad transformacją: kierunki konceptualizacji*. „Nauka” nr 4.
- Kolasa-Nowak, A. (2015). *Socjologia historyczna polskich zmian społecznych. Od powstania Solidarności do transformacji systemowej*. „Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Annales I – Philosophy and Sociology” XL, 2.

- Kołodko, G. (2009). *Wielka Transformacja 1989–2029. Czy mogło być lepiej, czy lepiej będzie?* [w:] Kołodko, G., Tomkiewicz, J. (red.) (2009). *20 lat transformacji. Osiągnięcia, problemy, perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kołodko, G., Tomkiewicz, J. (red.) (2009). *20 lat transformacji. Osiągnięcia, problemy, perspektywy*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kołtan, J. (red.) (2016). *Przesilenie. Nowa kultura polityczna*. Gdańsk: Europejskie Centrum Solidarności.
- Kończak, J. (2019). *Komunikacja sponsoringowa w Polsce podczas piłkarskich Mistrzostw Świata w 2018 roku*. „*Studia Medioznawcze*” tom 20 nr 2 (77).
- Kończak, J. (2020). *Komunikacja sponsoringowa oraz ambush marketing podczas Euro 2016*. „*Studia Medioznawcze*” 66.
- Konecki, K. (1992). *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Konecki, K. (2007). *Procesualne ujęcie organizacji. Organizacje, struktury, procesy i tożsamości*. [w:] Konecki, K., Chomczyński P. (red.) (2007). *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Konecki, K. T. (2019). *Kreatywność w badaniach jakościowych. Pomiędzy procedurami a intuicją*. „*Przegląd Socjologii Jakościowej*” t. 15, nr 3.
- Konecki, K. T., Chomczyński P. (red.) (2007). *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Koontz, H. (1961). *The management theory jungle*. „*The Journal of the Academy of Management*” 4(3).
- Kosecki, R., Faron, D., Dobek, D. (2020). *Kosa. Niczego nie żałuję*. Warszawa: Biblioteka Przeglądu Sportowego.
- Kossakowski, R., Stachura, K., Strzałkowska, A., Żadkowska M. (red.) (2013). *Futbol i cała reszta. Sport w perspektywie nauk społecznych*. Pszczółki: Wydawnictwo Orbis Exterior.
- Kossakowski, R., Kurowski, J., Nowakowski J. (red.) (2014) *Modern futbol a świat kibiców*. Pszczółki: Orbis Exterior.
- Kossakowski, R. (2017). *Od chuliganów do aktywistów. Polscy kibice i zmiana społeczna*. Kraków: Universitas.

- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Kostera, M. (2011). *Etnografia organizacji: Badania polskich firm i instytucji*. Sopot: GWP.
- Kostera, M. (red.) (2007). *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*. Gdańsk: GWP.
- Kowalik, T. (2010). *Szkowa operacja i opcje alternatywne*. [w:] Owsiak S. (red.) (2010). *20 lat przemian ustroju gospodarczego Polski. Dokonania i wyzwania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kowalik, T. (2012). *From Solidarity to sellout: the restoration of capitalism in Poland*. New York: Monthly Review Press.
- Kozek, W. (2020). *NSZZ „Solidarność” wobec nowych wyzwań od roku 1989*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kozłowski, P., Domański, H. (red.) (2010). *Po 20 latach. Polska transformacja z perspektywy ekonomicznej, socjologicznej i prawniczej*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
- Koźmiński, A. K. (1976). *Procesy informacyjno-decyzyjne w organizacjach* [w:] Morawski, W. (red.) (1976). *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe. s. 105–130.
- Koźmiński, A. K. (red.) (1983). *Współczesne teorie organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Krawczyk, B. (1962). *O specyfice społecznej sportu wiejskiego*. „Roczniki Naukowe AWF” vol. I.
- Krawczyk, Z. (1992). *Sport in the Era of Structural Changes: the Example of Eastern Europe*. „International Review for Sociology of Sport” vol. 27.
- Krawczyk, Z. (1997). *Struktura i przeobrażenia organizacji sportowej w Polsce*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 1–2. s. 267–277.
- Krücken, G., Mazza, C., Meyer, R., Walgenbach, P. (2017). *New Themes in Institutional Analysis: Topics and Issues from European Research*. Edward Elgar Publishing.
- Krzemiński, I. (2011). *Wielka transformacja. Zmiany ustroju w Polsce po 1989 roku. Koncepcja, wybór i komentarze*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Łośgraf.
- Krześniak, E. J. (2016). *Kluby i organizacje sportowe w prawie polskim na tle rozwiązań zagranicznych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Krzyżanowska N. (2013). *(Krytyczna) analiza dyskursu a (krytyczna) analiza gender: zarys synergii teoretycznej i metodologicznej*. „Przegląd Socjologii Jakościowej” t. 9 nr 1. s. 62–84.



- Książopolski, M. (2013). *Wspólnie czy osobono? Rozważania o polityce społecznej*. Warszawa: Elipsa.
- Kubala, K. (2019). *Racjonalność w dyskursach o pracy w Polsce (po)transformacyjnej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kubicki, G. (2003). *Tadeusz Szelągowski nie jest już prezesem Prokomu Trefla Sopot*. Gazeta Wyborcza Trójmiasto: <https://www.sport.pl/sport/1,65025,1733790.html> – dostęp 3.04.2021r.
- Kulpińska (1974). *Socjologia przemysłu: wybór tekstów*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kurkowska-Budzan, M., Stasiak, M. (2016). *Stadion na peryferiach*. Kraków: Universitas.
- Leavy, P. (red.) (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford: University Press.
- Lenartowicz, M. (2009). *Specyfika zawodu sportowca i kariery sportowej*. „Studia Humanistyczne” nr 9.
- Lenartowicz, M. (2017). *Socjalizacja konsumentów sportu*. „Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu” (57).
- Lenartowicz, M., Jankowski, K. W. (2020). *Instytucjonalizacja współczesnego sportu: sport jako produkt, różnice interesów i gusta masowej widowni*. [w:] Dziubiński, Z., Jasny, M. (red.) (2020). *Kultura fizyczna a instytucjonalizacja*. Warszawa: SALOS.
- Lenartowicz, M. (2012). *Klasowe uwarunkowania sportu z perspektywy teoretycznej Pierre’a Bourdieu*. „Kultura i Społeczeństwo”. T. LVI. 3.
- Lenartowicz, M., Mosz, J. (2018). *Stadiony i widowiska. Społeczne przestrzenie sportu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lenskyj H. J. (2000). *Inside the Olympic industry. Power, politics, and activism*. New York: SUNY.
- Lenskyj H. J. (2002). *The Olympic Resistance: Challenging Olympic Power and Propaganda*. Albany: SUNY Press.
- Lewicki, M. (2018). *Przyszłość nie może się zacząć. Polski dyskurs transformacyjny w perspektywie teorii modernizacji i teorii czasu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Lewicki, M. (2019). *Społeczne życie hipoteki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Leyk, A., Wawrzyniak J. (2020). *Cięcia. Mówiona historia transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

- Lipoński, W. (1987). *Humanistyczna encyklopedia sportu*. Warszawa: Wydawnictwo SiT.
- Lupton (1963). *On the shop floor two studies of workshop organization and output*. Pergamon Press.
- Lutyńska (1965). *Pozycja urzędników w Polsce Ludowej*. Wrocław: Ossolineum.
- Łebek, P. (2011). *Autonomia organizacji sportowych*. „Problemy Współczesnego Prawa Międzynarodowego, Europejskiego i Porównawczego” vol. IX, A.D. MMXI.
- MacAloon, J. (red.) (2009). *Rytuał, dramat, święto, spektakl. Wstęp do teorii widowiska kulturowego*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Maitland, A., Hills, L.A., Rhind, D.J. (2015). *Organisational culture in sport– A systematic review*. „Sport Management Review” vol. 18, issue 4.
- Makarychev, A., Yatsyk, A. (red.) (2016). *Mega Events in Post-Soviet Eurasia: Shifting Borderlines of Inclusion and Exclusion*. New York: Palgrave Macmillan.
- Malikowski, M. (1989). *Instytucja i instytucjonalizacja jako kategorie teoretyczne socjologii*. „Studia Socjologiczne” nr 1 (113).
- Mańkowski, D. (2018a). *Zmiana społeczna a instytucja społeczna – perspektywa teoretyczna*. „Annales I – Philosophy and Sociology” vol. XLIII, 1.
- Mańkowski, D. (2018b). *Polski Związek Sportowy jako organizacja w teorii pól Fligsteina i McAdama*. „Acta Universitatis Lodzensis Folia Sociologica” 65.
- Mańkowski, D. (2018c). *Sport Organizations and Environmental Pressures: An Institutional Analysis*. „Society Register” 2 (1).
- Manterys, A., Mucha J. (red.) (2009). *Nowe perspektywy teorii socjologicznej. Wybór tekstów*. Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.
- March, J. G., Simon H. A. (1964). *Teoria organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- March, J. G., Olsen, J.P. (2005). *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Marody, M. (2011). *Państwo a społeczeństwo*. [w:] Krzemiński, I. (2011). *Wielka transformacja. Zmiany ustroju w Polsce po 1989 roku. Koncepcja, wybór i komentarze*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Łośgraf.
- Marody, M., Giza-Polszczuk, A. (2004). *Przemiany więzi społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Marody, M., Konieczna-Sałamatin J., Sawicka M., Mandes S., Kacprowicz G., Bulkowski K., Bartkowski J. (2019). *Spółczeństwo na zakręcie. Zmiany postaw i wartości Polaków w latach 1990-2018*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Masny, J. (1980). *Kultura fizyczna wśród młodzieży wiejskiej*. Warszawa-Kraków: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Matczyński, R. (2015). *Transfer wizerunku w sponsoringu sportowym*. „Marketing i Rynek” nr 12.
- Matyja, R. (2018). *Wyjście awaryjne. O zmianie wyobraźni politycznej*. Kraków: Wydawnictwo Karakter.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Mcmillan Co.
- Mazur, S. (2016). *Neoweberyzm – źródła, rozumienie, nurty*. [w:] Mazur, S. (red.) (2016). *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mazur, S. (red.) (2016). *Neoweberyzm w zarządzaniu publicznym. Od modelu do paradygmatu?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar
- Mazur, Z., Organista N., Dziubiński, Z. (2018). *Gender inequality in sports press coverage: Based on the example of Gazeta Wyborcza in the years 2010–2013*. „Central European Journal of Communication” Tom 11 No. 1.
- McSweeney, D., Tempest C. (1993). *The Political Science of Democratic Transition in Eastern Europe*. „Political Studies” XLI. s. 408-419.
- Merton, Robert K. (2002). *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Meyer, R. (2008). *New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to Current Debates in Institutional Research*. [w:] Greenwood, R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin, K. (red.) (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage: London.
- Meyer, R., Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. „American Journal of Sociology” 83 (2).
- Miazek, A. (2019). *MKOl i FIFA jako aktorzy stosunków międzynarodowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mierzwa, D., Jankowicz, S. (2017). *Spółdzielczość jako jedna z form społecznej gospodarki rynkowej*. „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu” t. XIX, zeszyt 3.
- Mikołajczyk, A. (2009). *Ambush marketing na międzynarodowych imprezach sportowych*. Studia Gdańskie t. 6.
- Mikołajewska-Zajęc, K. (2017). *Zwrot historyczny w teorii organizacji: splatając ważne wątki w badaniach nad praktykami pamięci organizacyjnej*. „Studia Socjologiczne” nr 2 (225).

- Mikołajewska-Zajęc, K., Wawrzyniak J. (2016). *Nostalgia jako narzędzie krytyki transformacji. Mit dobrego właściciela w opowieściach pracowników fabrycznych*. „Przegląd Socjologii Jakościowej” t. XII nr 2.
- Morawski, W. (red.) (1976). *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Morawski, W. (1998). *Zmiana instytucjonalna. Społeczeństwo. Gospodarka. Polityka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morawski, W. (red.). (2010). *Modernizacja Polski*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Mroczek, J. (2012). *Początki rozwoju spółdzielczości w Polsce*. „Przegląd Prawniczy, Ekonomiczny i Społeczny” nr 1.
- Murphy, P., Sheard, K., Waddington, I. (2000). *Figurational sociology and its application to sport*. [w:] Coakley, J., Dunning, E., (red.) (2000). *Handbook of Sports Studies*. London: Sage.
- Nagel, S. (2008). *Goals of sports clubs*. „European Journal for Sport and Society” vol. 5 (2).
- Nichols, G., Tacon, R., Muir, A. (2012). *Sports Clubs’ Volunteers: Bonding in or Bridging out?* „Sociology” 47. DOI: 10.1177/0038038512441278.
- Nicholson, M., Hoye, R. (red.) (2008). *Sport and social capital*. London: Elsevier.
- Niciński, K. (2017). *Transformacje piłki nożnej 1989–1993. Niedziela cudów jako studium przypadku*. „Kultura Współczesna” nr 1.
- Noga, R. (2016). *Żużel w PRL-u. Sport żużlowy w Polsce w latach 1948–1989*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge.
- North, D. (1991). *Institutions*. „Journal of Economic Perspectives” 5 (1).
- Nosal, P. (2014). *Sport i technologia*. Gdańsk: Wydawnictwo Katedra.
- Nosal, P. (2015). *Społeczne ujęcie sportu. (Trudne) definiowanie zjawiska i jego dyskurs*. „Przegląd Socjologii Jakościowej” t. 11 nr 2.
- Nosal, P. (2018). *Trzy pytania o polską socjologię sportu*. „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” nr (65).
- Nosal, P. (2020). *Instytucjonalny wymiar sportu. Konteksty i historyczno-społeczne uwarunkowania*. [w:] Dziubiński, Z., Jasny, M. (red.). *Kultura fizyczna a instytucjonalizacja*. Warszawa: SALOS.
- Nowak, M. (2004). *Instytucjonalizm w socjologii i ekonomii*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” Rok LXVI 1.

- Nowakowski, A. (1993). *Status prawny Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 1.
- Nowakowski, A. (2005). *Zarządzanie kulturą fizyczną w Polsce w latach 1944-2005*. Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Numerato, D. (2008). *Czech Sport Governing Bodies and Social Capital*. „International Review for the Sociology of Sport” 43(1).
- Numerato, D., Baglioni, S. (2011). *The dark side of social capital: An ethnography of sport governance*. „International Review for the Sociology of Sport” Vol.47 Issue 5.
- Nygård, H. M., Gates, S. (2013). *Soft power at home and abroad: Sport diplomacy, politics and peace-building*. „International Area Studies Review” 16(3).
- O'Brien, D., Slack T. (1999). *Deinstitutionalising the Amateur Ethic: An Empirical Examination of Change in a Rugby Union Football Club*. „Sport Management Review” 2.
- O'Brien, D., Slack T. (2003). *An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English Rugby Union*. „Journal of Sport Management” vol. 17 (4).
- O'Brien, D., Slack, T. (2004). *Strategic Responses to Institutional Pressures for Commercialisation: A Case Study of an English Rugby Union Club*. [w:] Slack, T. (red.) (2004). *The Commercialisation of Sport*. New York: Routledge.
- Ocasio, W., Kim, H. (1999). *The Circulation of Corporate Control: Selection of Functional Backgrounds of New CEOs in Large U.S. Manufacturing Firms, 1981–1992*. „Administrative Science Quarterly” 44(3).
- Odendahl, T., Shaw, A. (2002). *Interviewing elites* [w:] Gubrium, J., Holstein, J. (red.) (2002.). *Handbook of interviewing research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ojala, A-L. (2018). *Being an athlete and being a young person: Technologies of the self in managing an athletic career in youth ice hockey in Finland*. „International Review for the Sociology of Sport” Vol. 55. Issue 3.
- Oliver, Ch. (1991). *Strategic Responses to Institutional Processes*. „The Academy of Management Review” Vol. 16, No. 1.
- Oliver, Ch. (1992). *The Antecedents of Deinstitutionalization*. „Organization Studies” vol. 13 (4).
- Olson, M. (2012). *Logika działania zbiorowego*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Ordyłowski, M., Szymański, L. (2016). *Nadzór operacyjny Służby Bezpieczeństwa nad ruchem sportowym w Polsce Ludowej w latach osiemdziesiątych*. „Kultura Fizyczna” 15/2.

- Organista N., Mazur Z. (2016). „Piękne kobiety pięknie tańczą” czy „uprzedmiotowienie i upokorzenie”? Analiza dyskursu o cheerleadingu w kontekście mistrzostw Europy w piłce ręcznej mężczyzn w 2016 roku. „Przegląd Socjologii Jakościowej” t. 12 nr 4, s. 118–143
- Organista, N., Mazur, Z., Lenartowicz, M. (2021). „I Can’t Stand Women’s Sport”: The Perception of Women’s Sports by Polish Sports Journalists. „Communication & Sport” vol. 9 (3).
- Organista, N. (2020). „The Top is Always Reserved for Men”: Gendering of Leadership Positions in Polish Sports Federations. „Polish Sociological Review” 4 vol. 212.
- Organista, N., Mazur, Z., Doczi, T. (2020). „Our ladies” versus „our dominators”: Gender differences and nationalist discourse in the Polish Olympic coverage. „Physical Culture and Sport. Studies and Research” 87 (1).
- Organista, N. (2021). Gendering of recruitment and selection processes to boards in Polish sports federations. „International Journal of Sport Policy and Politics” Vol. 13 Issue 2.
- Osiatyński, J. (2010). Spory wokół udziału państwa w gospodarce. „Nowe Życie Gospodarcze” nr 1.
- Ost, D. (2005). *The Defeat of Solidarity: Anger and Politics in Postcommunist Europe*. Cambridge University Press.
- Ostrowski A. (red.) (2019). *Modern Football a świat kibiców 4. Interdyscyplinarne studia nad kulturą futbolu*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza ATUT.
- Owsiak S. (red.) (2010) 20 lat przemian ustroju gospodarczego Polski. Dokonania i wyzwania. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Palska, H. (2002). *Bieda i dostatek. O nowych stylach życia w Polsce końca lat dziewięćdziesiątych*. Warszawa. Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Parent, M., Gerrard B., Slack T. (2007). Introduction. [w:] Parent, M., Slack T. (red.) (2007). *International Perspectives on the Management of Sport*. London: Elsevier Academic Press.
- Parent, M., Slack T. (red.) (2007). *International Perspectives on the Management of Sport*. London: Elsevier Academic Press.
- Parsons, T. (1990). *Prolegomena to a Theory of Social Institutions*. „American Sociological Review” vol. 55 (3).
- Parsons, T. (2009). *System społeczny*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Pasko, A. (2009). *Wyścig pokoju w dokumentach władz partyjnych i państwowych 1948–1989*. Kraków: Avalon.

- Pasko, A. (2011). *Zmiany w zarządzaniu sportem w Polsce w latach osiemdziesiątych XX wieku*. „Prace Naukowe Akademii im. J. Długosza w Częstochowie Seria: Kultura Fizyczna” Zeszyt X.
- Pasko, A. (2012). *Sport wyczynowy w polityce państwa 1944–1989*. Kraków: Wydawnictwo Avalon.
- Patton (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pator-Wysocka, Z. (2015). *Deinstitutionalization of Practice – a Trigger of Organizational Change in the Internationalization Process of Companies*. „Social Science” Vol. 3 / No. 89.
- Pator-Wysocka, Z. (2019). *Rutyny organizacyjne w zarządzaniu z perspektywy procesualnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Paukształ, W. (2020). *1989 czy 2004 rok – przełomy polityczne, europeizacja a polski futbol*. [w:] Dubicki, A., Jung, R., Kobierecki, M. M. (red.). (2020). *Polityczne kształty sportu*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Pawlak, W. (1993). *Instytucje i zmiana instytucjonalna w teorii D. Northa*. „Studia Socjologiczne” nr 1 (128).
- Pawlak, Z., Smoleń A. (2015). *Strategie zawodowych klubów sportowych w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Pawłowski, T. (1978). *Tworzenie pojęć i definiowanie w naukach humanistycznych*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Piątkowska, M. (2014). *Rozpoznawalność marek oficjalnych sponsorów i ambush marketerów podczas XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Sochi*. „Modern Management Review” XIX 21 (4/2014).
- Piotrowski, I. (2017). *Szkoda że państwo tego nie widzieli. Przemiany infrastruktury i topografii warszawskiego sportu w świetle źródeł tekstowych i fotograficznych*. „Kultura Współczesna” 2017/1.
- Peisert, A. (2009). *Spółdzielnie mieszkaniowe: pomiędzy wspólnotą obywatelską a alienacją*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Piech, K, Wierus, K. (red.). (2012). *Ostatni światowy kryzys finansowy, przyczyny, przebieg, polityka, przedsiębiorstwa*. t. II. Warszawa: Instytut Wiedzy i Innowacji.
- Pietyszuk, D., Bańkowski, B. (2017). *How a Charismatic Leader Drives Strategic Results : Case of Górnik Zabrze Football Club*. „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” nr 3 (58).
- Pilichowski, A., Podedworna, H. (red.). (2011). *Obszary wiejskie w Polsce: różnorodność i procesy różnicowania*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.

- Podedworna, H. (red.). *Nowe inspiracje socjologii wsi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Podleśny, A. (2019). *Polityka sportowa Związku Radzieckiego i Federacji Rosyjskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Polus, A. (red.) (2009). *Sport w stosunkach międzynarodowych*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Polus, A. (2017). *Postkolonializm*. [w:] Jakubowska, H., Nosal P. (red.) (2017). *Socjologia sportu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Portes, A. (2009). *Economic Sociology: A Systematic Inquiry*. Princeton: Princeton University Press.
- Porwit, K., Kozłowski P. (red.) (2000). *Współczesne przemiany systemowe w Polsce. Ich czynniki sprawcze i perspektywy*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
- Poupaux, S. (2006). *Soviet and Post-Soviet Sport* [w:] Andreff, W., Szymanski, S. (red.) (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Psyk-Piotrowska, E. (2004). *Spoleczne konsekwencje przekształceń własnościowych w rolnictwie państwowym*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Presthust, R. (1979). *The Organizational Society*. London and Basingstoke: The MacMillan Press Ltd.
- Przybyłowska, I. (1978). Wywiad ze standaryzowaną listą informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych. „Przegląd Socjologiczny” t. XXX.
- Putman, R. (2008). *Samotna gra w kręgle*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Radzka, B. (2009). *Stary i nowy instytucjonalizm. Spotkanie socjologii i ekonomii*. „Master of Business Administration” 17 nr 2.
- Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press.
- Ratajczak, M. (2017). „Nowa” transformacja ustrojowa. „Przegląd Ekonomiczny” 16.
- Rayner, M. (2017). *Rugby Union and professionalisation: elite player perspectives*. Oxon: Routledge.
- Rek-Woźniak, M., Woźniak, W. (2017). *From the Cradle of „Solidarity” to the Land of Cheap Labour and the Home of Precarious. Strategic Discourse on Labour Arrangements in Post-socialist Poland*. „Social Policy & Administration” Vol. 51, No 1.
- Riordan, J. (1990). *Commentary: A Bright Future Shrouded in Mist Sport in Eastern Europe*. „Journal of Sport History” 17(1).



- Rao, H., P. Monin, Durand, R. (2003). *Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy*. „American Journal of Sociology” 108 (4).
- Rao, H., P. Monin, Durand, R. (2003). *Border crossing: Bricolage and the erosion of categorical boundaries in French gastronomy*. „American Sociological Review” 70 (6).
- Roche, M. (2000). *Mega-Events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*. London: Routledge.
- Roderick, M. (2006). *The Work of Professional Football: A Labour of Love?* New York: NY: Routledge.
- Rajo-Labaien, E., Diaz, A. R., Rookwood, J. (red.) (2020). *Sport, Statehood and Transition in Europe. Comparative Perspectives from Post-Soviet and Post-Socialist Societies*. London: Routledge.
- Rotkiewicz, M. (1975). *First women's sport organizations in Poland*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 2.
- Royce, W. S., Gebelt, J. L., Duff, R. W. (2003). *Female Athletes: Being both Athletic and Feminine*. „The Online Journal of Sport Psychology” Vol 5. Issue 1.
- Ryba, B. (red.) (1991). *Klub sportowy w systemie organizacji kultury fizycznej*. Warszawa: PTNKF.
- Rychard, A. (1993). *Reforms, adaptation, and breakthrough*. Warszawa: IFiS PAN.
- Rzeczawska, K. (2015). *Podstawy prawne funkcjonowania klubów sportowych jako organizacji pozarządowych wspierających kulturę fizyczną*. [w:] Szymańska, U., Falej, M., Majer, P., Hejbudzki, M. (red.) (2015). *Perspektywy rozwoju sektora organizacji pozarządowych*. Olsztyn: WPiA UWM.
- Sadowski, Z. (2010). *Sukces transformacji a warunki rozwoju Polski*. [w:] Kozłowski, P., Domański H. (red.) (2010). *Po 20 latach. Polska transformacja z perspektywy ekonomicznej, socjologicznej i prawniczej*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
- Sartore, M. L., Cunningham, G. B. (2007). *Explaining the Under-Representation of Women in Leadership Positions of Sport Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective*. „Quest -Illinois- National Association for Physical Education in Higher Education” 59 (2).
- Sawulski, J. (2019). *Pokolenie 89'. Młodzi o polskiej transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Scarton, S., Flintoff, A. (red.) (2002). *Gender and Sport: A Reader*. New York. NY: Routledge.

- Schenk, K-E. (1992). *The Economic Policy Framework in Transition Resistance to and Strategy for Change in Eastern Europe*. „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 148.
- Schlagenhauf, K., Timm W. (1976). *The Sport Club as a Social Organization*. „International Review for the Sociology of Sport” vol. 11 (2).
- Schubring, A., Thiel, A. (2014). *Coping with growth in adolescent elite sport*. „Sociology of Sport Journal” 31.
- Schütz, A. (2018). *O wielości światów. Szkice z socjologii fenomenologicznej*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS.
- Scott, R. W. (1964). *Theory of Organizations* [w:] Faris, R. E. L. (red.) (1964). *Handbook of Modern Sociology*. Chicago: Rand McNally and Co.
- Scott, R. W. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Los Angeles: Sage.
- Scott, W. G. (1961). *Organization Size: Some Theoretical Issues*. „Management International” 1 (5/6).
- Seippel, Ø. (2006). *Sport, civil society and social integration: The case of Norwegian voluntary sport organizations*. „Journal of Civil Society” 1:3.
- Seippel, Ø. (2008). *Sports in Civil Society: Networks, Social Capital and Influence*. „European Sociological Review” Vol. 24, No. 1
- Seippel, Ø. (2019). *Professionalization of voluntary sport organizations – a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association*. „European Sport Management Quarterly”.
- Selznick, P. (1943). *An Approach to the Theory of Bureaucracy*. „American Sociological Review” t. 8.
- Selznick, P. (1948). *Foundations of the Theory of Organization*. „American Sociological Review” t. 13.
- Sharpe, E. K. (2006). *Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization*. „Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal” 28:4.
- Siekiera, R. (2016). *Początki polskiej publicystyki sportowej w ujęciu genologicznym*. „Przegląd Sportowy” w latach 1921–1925. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Sieniarski, S. (1976). *Sport w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Interpress.
- Silverman, D. (2004). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2007). *Interpretacja danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Simon, H. A. (1964). *On the Concept of Organizational Goal*. „Administrative Science Quarterly” Vol. 9, No. 1.
- Skalik, M. (2020). *Zespołowe gry sportowe kobiet w latach 1945–1989*. Częstochowa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. J. Długosza.
- Skille, E. A. (2008). *Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers: A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations*. „International Review for the Sociology of Sport” 43 (2).
- Skinner, J., Edwards, A., Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management*. New York: Routledge.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations*. Human Kinetics.
- Slack, T. (2003). *Sport in the global society: Shaping the domain of sport studies*. „The International Journal of the History of Sport” 20 (4).
- Slack, T. (red.) (2004). *The Commercialisation of Sport*. New York: Routledge.
- Slack, T., Kikulis, L. M. (1989). *The Sociological Study of Sport Organizations: Some Observations on the Situation in Canada*. „International Review for the Sociology of Sport” no. 24.
- Slack T., Hinings B. (1994). *Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test*. „Organization Studies” no. 15.
- Slack, T., Parent M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics
- Sobczak, K. (2017). *W składzie węgla i papy. Cudowne lata dziewięćdziesiąte polskiej piłki nożnej*. „Kultura Współczesna” 1.
- Sojkin B., Waśkowski Z. (red.) (2011). *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*. Poznań: Wydawnictwo UE.
- Sowa, J. (2015). *Inna Rzeczpospolita jest możliwa! Widma przeszłości, wizje przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo W.A.B.
- Stamm, H., Lamprecht M. (1998). *Sportvereine in der Schweiz. Probleme – Fakten – Perspektiven*. Zurich: Ruegger.
- Staniek, Z. (2017). *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*. Warszawa: Difin.
- Staniszkis, J. (1972). *Mechanisms of Development and Change of Organization Structures: A Proposed Classification*. „International Studies of Management & Organization” 2(4).
- Staniszkis, J. (2001). *Postkomunizm*. Gdańsk: wydawnictwo słowo/obraz terytoria.

- Stefanik, R. (2020). *Świat sportu wobec władzy ludowej w Polsce w latach 1945–1989. Wybrane aspekty* [w:] Dubicki, A., i in. (red.). (2020). *Polityczne kształty sportu*. Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Stempień J. R. (2017). *Ideologia healthismu jako fons et origo mody na bieganie*. „Kultura i Społeczeństwo”. nr 2.
- Stempień, J. R. (2015a). *Egalitaryzm sportu amatorskiego? Przykład polskiego ruchu biegowego* [w:] Grotowska-Leder, J., Rokicka, E. (red.) (2015). *Przemiany społeczne we współczesnej Polsce i ich konsekwencje. Perspektywa socjologiczna*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Stempień, J. R. (2015b). *Ladies and gentlemen... On your marks, get set, go! About leisure time sport and the popularity of running among men and women*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”. vol. 55.
- Stempień, J. R. (2016). *Ku źródłom polskiej mody na bieganie – perspektywa nietzscheańska*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”. vol. 58.
- Stempień, J. R. (2018). *Wokół pytań o polską socjologię sportu*, „Studia Socjologiczne” nr 1.
- Stempień, J. R. (2020). *Dysfunkcjonalizm metodologiczny – nowa propozycja analityczna w socjologii sportu i jej zastosowanie na przykładzie szachów*. „Przegląd Socjologii Jakościowej” t. 16 nr 1.
- Stempień, J. R., Roztocki, W. A. (2013). *Wywiady eksperckie i wywiady delfickie w socjologii – możliwości i konsekwencje wykorzystania. Przykłady doświadczeń badawczych*. „Przegląd socjologiczny”. Tom 62 nr 1.
- Sterniczuk, H., Żandarowski M. Z. (1983). *Socjologiczna teoria organizacji*. [w:] Koźmiński, A. K. (red.) (1983). *Współczesne teorie organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Strumińska-Kutra, Marta, Koładkiewicz Izabela (2012). *Studium przypadku*. [w:] Jemielniak D. (red.) (2012). *Badania jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Suliborski, A. i Kulawiak, A. (2017). *Transformacja Państwowych Gospodarstw Rolnych Sarnów i Bełdów w województwie łódzkim w prywatne przedsiębiorstwa. Konsekwencje społeczne*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Geographica Socio-Oeconomic” 29.
- Szarama, P. (2016). *Jerzy Kulej. W cieniu podium*. Warszawa: Wydawnictwo Melanż.
- Szczepański, J. (1965). *Elementarne pojęcia socjologii*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Szczerski, A. (2018). *Transformacja. Sztuka w Europie Środkowo-Wschodniej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Szczerbicki, T. (2014). *Samochody w PRL. Rzecz o motoryzacji i nie tylko*. Warszawa: Vesper.
- Sznajder, A. (2012). *Marketing sportu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sznajder, A. (2017). *Sport jako biznes w epoce globalizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sztompka, P. (2000). *Trauma kulturowa. Druga strona zmiany społecznej*. „Przegląd Socjologiczny” Tom XLIX/1.
- Szujecki, K. (2014). *Życie sportowe w PRL*. Warszawa: Bellona.
- Talbot, M. (2002). *Playing with Patriarchy: The Gendered Dynamics of Sports Organizations* [w:] Scarton, S., Flintoff, A. (red.) (2002). *Gender and Sport: A Reader*. New York, NY: Routledge.
- Tarkowska, E. (1987). *Czas w społeczeństwie. Problemy, tradycje, kierunki badań*. Warszawa: Zakład Narodowy Im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Tarkowska, E. (1998). *Ubóstwo w byłych PGR-ach: w poszukiwaniu dawnych źródeł nowej biedy*. „Kultura i Społeczeństwo” 2.
- Tarkowska, E. (2010). *Kulturowa interpretacja ubóstwa*. „Kultura i Społeczeństwo” 54(3).
- Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2008). *Managing People in Sport Organizations. A Strategic Human Resource Management Perspective*.
- Tetlak, K. (2017). *Tax Lessons from Past Mega Events and Homework for Future Host Countries* [w:] Maturuna dos Santos, L. J. (red.) (2017). *Mega Events Footprints: Past, Present and Future*. Rio de Janeiro: Engenho.
- Tetlak, K. (2012). *Host city contract as a basis for tax exemptions for major sporting events: towards privatization of sports tax law?* „Global Sports and Taxation Report 3”.
- Thornton, P.H., Ocasio, W. C. (2008). *Institutional Logics*. [w:] Greenwood, R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (red.) (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage: London.
- Timm, W. (1979). *Sportvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Teil II: Organisations-, Angebots- und Finanzstruktur*. Schorndorf: Hofmann.
- Tittenbrun, J. (2007). *Z deszczu pod rynną: studium polskiej prywatyzacji*. 4 tomy. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.

- Tomanek, M., Raniszewski, S. (red.) (2015). *Problemy kultury fizycznej – aspekty ekonomiczne, prawne, pedagogiczne*. Bydgoszcz: Akademia Sportu i Nauki.
- Tomanek, M. (2020). *Badania marketingowe w sporcie*. [w:] Botwina, G. (red.) (2020). *Zarządzanie w polskim sporcie*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Tomlinson A. (2015). *FIFA: The Men, the Myths and the Money*. Abingdon: Routledge.
- Tomlinson, A. (2014). *The supreme leader sails on: leadership, ethics and governance in FIFA*. „Sport and Society” vol. 19 No. 9.
- Trutkowski, C., Mandes, S. (2005). *Kapitał społeczny w małych miastach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Waligóra, M. (2013). *Wstęp do fenomenologii*. Kraków: Universitas.
- Waddington, I., Skirstad, B. (2008). *Theoretical Approaches to Change in Sports Organizations*. „European Sport Management Quarterly” 8(4).
- Washington, M., Patterson, K. D. W. (2011). *Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research*. „Sport Management Review” 14.
- Waśkowski, Z. (2009). *Ambush marketing-alternatywa dla sponsoringu sportowego*. „Zeszyty Naukowe/Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce” wyd. 7.
- Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wheeler, R. F. (1978). *Organized Sport and Organized Labour: The Workers' Sports Movement*. „Journal of Contemporary History” Vol. 13, No. 2, Special Issue: Workers' Culture.
- Widłak, T. (2015). *Wybrane uwagi na temat charakteru i statusu Lex Sportiva w przestrzeni prawnomiędzynarodowej*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”. LXXVII (4).
- Wierski, D. (2014). *Sport w polskim kinie 1944–1989*. Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra.
- Wildawsky, A. (1979). *Speaking the Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. Boston-Toronto: Little, Brown and Company.
- Wilkin, J. (2016). *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wilkin, J. (2016a). *Obszary wiejskie w Polsce – przemiany i znaczenie*. [w:] Górny, Agata, Kaczmarczyk Paweł, Lesińska Magdalena (red.) (2016). *Transformacje*.

- Przewodnik po zmianach społeczno-ekonomicznych w Polsce. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Winięcki, J. (2009). *Dynamika transformacyjnej recesji i ekspansji (z perspektywy zmian struktury własnościowej firm)*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” LXXI (2).
- Wiśniewski, A. K. (2013). *Zarządzanie klubem sportowym na przykładzie Indykpolu AZS Olsztyn*. „Journal of Health Sciences” nr 3 (11).
- Włoch R. (2012). *Międzynarodowe federacje piłkarskie jako nowi aktorzy global governance*. „Stosunki międzynarodowe – International Relations” 46.
- Włoch, R. (2013). *UEFA as a New Agent of Global Governance. A Case Study of Relations Between UEFA and the Polish Government Against the Background of the UEFA EURO 2012*. „Journal of Sport and Social Issues” 3.
- Włoch, R. (2014). *(Nie)udane renegocjacje peryferyjności: globalizacja, jej aktorzy i wielkie imprezy sportowe*. „Kultura Współczesna” 1.
- Włoch, R. (2016). *Globalne przez narodowe. Euro 2012 w Polsce*. Warszawa: DeLab UW.
- Włoch, R. (2017). *Organizacje*. [w:] Jakubowska, Honorata, Nosal Przemysław (red.) (2017). *Socjologia sportu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Włoch, R., Gołdys A. (2015). *The transformation of the public sports policy: politics, grassroots management and social capital*. „Miscellanea Anthropologica et Sociologica” nr 16(4).
- Wohl, A. (1962). *Społeczne warunki upowszechnienia sportu na wsi*. „Kultura Fizyczna” nr 6.
- Wohl, A. (1977). *Sport wiejski a przeobrażenia wsi polskiej*. Warszawa.
- Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Core, D. C., Dickson, K. E., Jourdan, J. S. (2005). *Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy*. „Journal of Management Inquiry” 14(2).
- Woolcock, M.M. (2001). *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes*. „Isuma: Canadian Journal of Policy Research” 1 (2).

- Wooten, M., Hoffman, A. J. (2008). *Organizational Fields: Past, Present and Future*. [w:] Greenwood, R., Oliver Ch., Suddaby R., Sahlin K. (red.) (2008). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage: London.
- Woźniak, W. (2012). *Nierówności społeczne w polskim dyskursie politycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Woźniak, W. (2013). *Zawodowe amatorstwo? Futbol w okresie PRL w relacjach polskich piłkarzy*. [w:] Kazimierczak, M., Kosiewicz, J. (red.) (2013). *Sport i turystyka. Uwarunkowania historyczne i wyzwania współczesności*. Poznań: Akademia Wychowania Fizycznego im. Eugeniusza Piaseckiego w Poznaniu.
- Woźniak, W. (2017a). *Polityka*. [w:] Jakubowska, Honorata, Nosal Przemysław (red.) (2017). *Socjologia sportu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Woźniak, W. (2017b). *Praca*. [w:] Jakubowska, Honorata, Nosal Przemysław (red.) (2017). *Socjologia sportu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Woźniak, W. (2017c). *Polityka wobec sportu. Sport jako element polityki publicznej*. „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” nr 37(2).
- Wryk, R. (2016). *Sport i wojna. Losy polskich olimpijczyków w latach drugiej wojny światowej*. Poznań: Wydawnictwo Nauka i Innowacje.
- Veblen, T. B. (1898). *Why Is Economics Not an Evolutionary Science?*. „Quarterly Journal of Economics”. Vol. 12.
- Veblen, T. B. (1909). *The Theory of Business Enterprise*, Charles Scribner’s Sons, New York.
- Veblen, T. B. (1969). *The vested interests and the common man*. New York: Capricorn.
- Veblen, T. B. (1971). *Teoria klasy próżniaczej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Verschuren, P. (2003). *Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities*. „International Journal of Social Research Methodology” Vol. 6 No. 2.
- Yallop D. (2012). *How they stole the game*. London, Constable&Robinson.
- Yeh, Ch. M., Taylor, T. (2008). *Issues of Governance in Sport Organizations: A Question of Board Size, Structure and Roles*. „World Leisure Journal” 50 (1).
- Yin, R. K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zarycki, T. (2014). *Ideologies of Eastness in Central and Eastern Europe*. London: Routledge.
- Zieleniewski, J. (1964). *Organizacja zespołów ludzkich; wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.



- Zimbalist, A. (2015). *Circus maximus: The economic gamble behind hosting the olympics and the world cup*. Brookings Institution Press.
- Ziółkowski, M. (2014). *Annus Mirabilis 1989 i jego dziedzictwo: spełnione obietnice, stracone złudzenia i niespodziewane rezultaty*. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” LXXVI (2).
- Zucker, L.G. (1988). *Institutional Patterns and Organizations*. Ballinger Publishing Company. Cambridge.

### **Artykuły prasowe z „Dziennika Bałtyckiego” (1989–2004):**

#### **1989**

- Cóż po dobrych radach gdy nie ma pieniędzy* (13 lutego)
- Credo nowego prezesa* (8 maja)
- Z boiska na fotel dyrektora* (21 sierpnia)
- Czarne chmury a za nimi brak męża opatrznościowego* (10 października)
- Trudno o optymizm* (18 października)

#### **1990**

- I co dalej?* (16 marca)
- Jak wykorzystać halę „Olivia”?* (19 marca)
- GKS Wybrzeże Gdańsk ma 45 lat* (17 maja)
- Wzrasta liczba obiektów, ale koszty eksploatacji są horrendalne* (2 lipca)
- Przed Kongresem Kultury Fizycznej i Turystyki* (9 lipca)
- Niby dorośli a bawią się jak dzieci* (17 września)
- Sportowa „Solidarność” dokonała wyboru. Do programu droga daleka* (3 października)
- W „Olivii” znów jasno* (22 października)
- List otwarty Sejmowej Komisji Młodzieży, KF i Sportu* (29 listopada)
- Powstanie grupa robocza do spraw sportu profesjonalnego* (1 i 2 grudnia)

#### **1991**

- Kto pogniewał się na Bałtyk? Umiesz liczyć, licz na siebie* (11 luty)
- Trzeba ratować sport wyczynowy. Spójnia bije na alarm* (15 luty)
- Takie życie, taki los. Klub na wypowiedzeniu?* (17 maja)
- Być albo nie być gdańskiego zespołu. Koszykarki Spójni zapraszają sponsorów do ukwieconej hali i ratowania ligi* (22 lipca)
- „Kosz w kwiatach” na pomoc koszykowiec* (1 sierpnia)

**1992**

- Pierwsza pomoc miasta dla gdańskich klubów* (2 stycznia)  
*Koszykówka i małe jasne* (29 stycznia)  
*Nieco optymizmu w Spójni* (25 maja)  
*Hokeiści gotowi do gry. Stocznowiec szuka lodu w kraju* (5 i 6 września)  
*Chude bokserskie lata...* (9 września)  
*Co dzieje się w Arce?* (10 września)

**1993**

- Gra o Spójnię* (8 stycznia)  
*W sprawie Spójni* (12 stycznia)  
*Przekazanie* (30 i 31 stycznia)  
*Ze Spójnią przez dziesięciolecie. Pozostały wspomnienia i żal* (19 luty)  
*Teraz mamy Gdański Klub Sportowy* (17 i 18 kwietnia)  
*Marek Kostecki – prezes RKS Stocznowiec. Jeszcze z długami, ale już bez komornika* (10 września)

**1994**

- „Olivia” na miesiąc przed ME w judo. Zapobiec kompromitacji* (14 kwietnia)  
*Dramatyczny protest kibiców Bałtyku Gdynia* (13 września)

**1995**

- Pozostanie tylko rekreacja* (18 stycznia)  
*Szczyptorniści Spójni Gdańsk w I lidze. Po czternastu latach przerwy* (16 maja)  
*Zmiany w Spójni* (8 i 9 lipca)  
*Trzeba będzie halę zamknąć? Wybuchowa „Olivia”* (4 października)  
*Murzyn potrzebny od zaraz* (28 listopada)

**1996**

- Murzyni pożądani* (1 lipca)  
*GKS Wybrzeże rozwiązał II-ligową drużynę. „Korsarze do historii”* (24 lipca)

**1997**

- Jedziemy dalej* (24, 25 i 26 grudnia)

**1998**

- Zagra Lechia/Polonia!* (17 czerwca)  
*Prezes zakazał...* (15 lipca)  
*Komunikat GKS Wybrzeża* (15 września)

**1999**

- Powrót Spójni* (19 października)

**2000**

*Teraz będzie Wiking* (6 kwietnia)

**2001**

*Ekstraklasa bez Spójni Gdańsk* (29 lipca)

*Spójnia bez żadnej ligi* (8 sierpnia)

*Arka i St. Etienne* (3 i 4 listopada)

**2002**

*Początek czarnego scenariusza* (30 stycznia)

*Tonąc w długach* (22 lutego)

*Koniec żużlowego sporu?* (15 marca)

*Światełko w tunelu* (8 listopada)

*Światełko w tunelu* (10 grudnia)

**2003**

*Wybrzeże ma kuratora* (11 i 12 stycznia)

*Brzą trochę na wyrost* (18 marca)

*Miał być rozwód* (15 maja)

*Na plusie* (25 czerwca)

*Wypracować dobrą ofertę* (wywiad z M. Formelą) (11 lipca)

**2004**

*Ogromny wysiłek organizacyjny* (31 marca)

**2011**

*Historia i życie byłego ministra Henryka Majewskiego* (16 kwietnia)

**„Gazeta Wyborcza”**

*Historia pewnej katastrofy. Jak upadała hala GKS Wybrzeże* (3 kwietnia 2011)

**Strony internetowe**

kkwloclawek.pl

[https://gdansk.gedanopedia.pl/gdansk/?title=HALA\\_SPORTOWA\\_PRZY\\_UL.\\_S%C5%81OWACKIEGO](https://gdansk.gedanopedia.pl/gdansk/?title=HALA_SPORTOWA_PRZY_UL._S%C5%81OWACKIEGO)

<http://orka2.sejm.gov.pl/IZ4.nsf/main/482F8645> (dostęp: 24.02.2022).

<https://sportowefakty.wp.pl/pilka-nozna/982917/sprawa-jest-michniewicz-opowiedzial-o-propozycji-korupcji> (dostęp: 3.02.2022).

**Dane z Archiwum Akt Nowych**

Archiwum Akt Nowych, syg. 623/AN-432 „Własności strukturalne Polskich Związków Sportowych a zachowania organizacyjne członków i efektywność procesu szkoleniowego”

Archiwum Akt Nowych, syg. 452/453/AN-432 „Społeczne funkcje organizacji sportowej a jej wpływ na przebieg karier zawodniczych”

Archiwum Akt Nowych, syg. 451/AN-432 „Warunki, czynniki i środki integracji zespołów sportowych”

Archiwum Akt Nowych, syg. 623/AN-432

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2688/0

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/495

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/470

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/586

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/1

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/2

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/3

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/4

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/5

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/14

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/507

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/515

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/435

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/437

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/439

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/440

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/441

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/518

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/519

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2687/0/-/513

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2514/0/-/5/185

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/1354/0/2.4.6/XLV/7

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2686/0/-/263

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2688/0/-/14

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2514/0/-/13/22

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/1789/0/-/1/9590

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/2514/0/-/5/197

Archiwum Akt Nowych, syg. 2/1789/0/-/1/7102

### **Pozostałe**

Ustawa o Sporcie z dnia 25 czerwca 2010r. z późniejszymi zmianami (Dz. U. Nr 127, poz. 857, ostatni zm. Dz. U. z 2019, poz. 2251, poz. 1495)

Rocznik Statystyczny 1996

Raport Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2019



## Spis ilustracji

Hala Olivia – fot. Euzebiusz Dymalski, „Dziennik Bałtycki” 1995.

Hala Olivia – fot. Dobrosław Mańkowski, 2020, archiwum prywatne.

Rysunek 1 – za Christine Oliver (1992).





## Oświadczenie

Ja, niżej podpisany, Dobrosław Jerzy Mańkowski, oświadczam, że przedłożona praca dyplomowa została przygotowana przeze mnie samodzielnie, nie narusza praw autorskich, interesów prawnych i materialnych innych osób.

.....