



**Konrad Burdyka\***

 <https://orcid.org/0000-0002-5723-2019>

**Dobrosław Mańkowski\*\***

 <https://orcid.org/0000-0001-5113-0743>

## STRATEGIE PRZETRWANIA KLUBÓW SPORTOWYCH PO 1989 ROKU PROPOZYCJA MODELU ANALITYCZNEGO

**Abstrakt.** Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie propozycji modelu analitycznego klubów sportowych, którego fundament stanowi opis strategii przezwycięzania problemów i stabilizowania działalności organizacji. Za bazę do rozważań autorzy przyjmują własne przedsięwzięcia badawcze, w czasie których przyglądali się działaniom klubów doświadczających kryzysów o różnorodnej proveniencji w latach 1989–2014. Rozważania nie są ukierunkowane na umiejscowienie ww. podmiotów na skali efektywności i profesjonalizmu, odnoszących się bądź do czysto sportowych, bądź też ekonomicznych efektów ich funkcjonowania, lecz na opisie i roli działań aktorów społecznych w organizacjach sportowych, wyboru strategii lub jej braku. Wskazano również główne problemy, z którymi mierzą się kluby sportowe w kryzysach o różnorodnym charakterze.

**Słowa kluczowe:** instytucjonalizacja, strategia, klub sportowy, socjologia sportu, model.

## STRATEGIES OF SURVIVAL OF SPORTS CLUBS AFTER 1989 ANALYTICAL MODEL PROPOSAL

**Abstract.** The aim of this article is to present a proposal for an analytical model of sports clubs, the foundation of which is a description of the strategy for overcoming problems and stabilizing the organization's activities. The authors take their own research projects as a basis for consideration, during which they looked at the activities of clubs experiencing crises of various origins in the years 1989–2014. The considerations made are not focused on the location of the above-mentioned entities

---

\* Dr, Zakład Socjologii Wsi, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, ul. Nowy Świat 72, 00-330 Warszawa, e-mail: [kburdyka@wp.pl](mailto:kburdyka@wp.pl)

\*\* Dr, Instytut Socjologii, Uniwersytet Gdański, ul. Bażyńskiego 4, 80-307 Gdańsk, e-mail: [dobroslaw.mankowski@ug.edu.pl](mailto:dobroslaw.mankowski@ug.edu.pl)

on the scale of effectiveness and professionalism, referring either to purely sporting or economic effects of their functioning, but on the description and role of social actors in sports organizations, the choice of strategy or lack of it. The main problems faced by sports clubs in crises of various nature were also indicated.

**Keywords:** institutionalization, strategy, sport club, sociology of sport, model.

## 1. Wprowadzenie

Instytucjonalny wymiar sportu w Polsce stanowi nadal znaczącą lukę w badaniach socjologicznych. Organizacje sportowe, które odpowiadają za realizowanie zadań z zakresu kultury fizycznej i sportu, nie są dostatecznie przebadane i przeanalizowane. Dzieje się tak mimo faktu, iż działalność w obszarze sportu i turystyki deklaruje ponad 1/3 wszystkich podmiotów trzeciego sektora w Polsce, a liczba klubów sportowych przekracza 16 tys. (GUS 2021; Charycka i in. 2022). Nieliczne prace dotyczące ich działalności, jak również roli i sposobów funkcjonowania aktorów społecznych w polu sportu wskazują na palącą potrzebę pogłębienia studiów w tym obszarze – systematycznego opisu zachodzących w nim procesów i zjawisk (Mańkowski 2020, 2018a; Burdyka 2019b; Włoch 2017).

Mając na uwadze, że w literaturze przedmiotu niewiele jest analiz i opisów dotyczących działalności organizacji sportowych, autorzy niniejszego tekstu podjęli – realizując niezależne przedsięwzięcia badawcze – wysiłki, aby wiedzę tę wzbogacić. Dostrzegłszy, że wśród nikłej liczby opracowań dominują te obejmujące cały okres Polski Ludowej do współczesności, przyjęto założenie o istnieniu pewnej ścieżki zależności (North 1991), na której widoczne są wszystkie zmiany instytucjonalne zachodzące w systemie sportu w Polsce.

Instytucjonalny wymiar sportu w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej jest dość dobrze opisany (Gutowski 1965; Pasko 2009, 2012; Skalik 2020; Noga 2016). Pozwala to skupić uwagę i wysiłki analityczne na okresie po 1989 r. Z pojedynczych przedsięwzięć badawczych można wysnuć wniosek, że transformacja ustrojowa była okresem anomii i kryzysu (Krawczyk 1992, 1997; Małolepszy 2010; Mańkowski 2020). Sytuacja organizacji sportowych pozostawała wówczas wysoce niepewna i zależna od wielu czynników, które mogły przyczynić się do przetrwania lub prowadzić do upadku organizacji. Równocześnie wraz z końcem transformacji nastąpiła względna stabilizacja, podczas której kluby oraz inne organizacje sportowe mierzyły się (i nadal mierzą) z procesami zmieniającymi ich strukturę, sposoby funkcjonowania czy też rolę osób w nich pracujących i/lub działających społecznie.

Zewnętrzny procesami, które determinowały zmianę w organizacjach sportowych, były komercjalizacja, profesjonalizacja, biurokratyzacja i mediatyzacja (Kikulis i in. 1995; Antonowicz i in. 2015; Mańkowski 2018a). W 2020 r. obszar sportu, podobnie jak inne obszary działalności ludzi (np. kultura, różnego typu

usługi), popadł w kryzys wynikający z zewnętrznego czynnika, jakim była ogólnoswiatowa pandemia wirusa SARS-Cov-2. Również w tym przypadku dostrzegalne jest stosowanie wybranych strategii i sposobów radzenia sobie z sytuacją kryzysową. W polskim przypadku fenomeny te nie są jeszcze przebadane, pojawiają się na ten temat jednak pierwsze opracowania zagraniczne (Pedersen i in. 2022).

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie modelu analitycznego klubów sportowych, którego fundament stanowi opis strategii przewyższania problemów i stabilizowania działalności organizacji. Za bazę do rozważań autorzy przyjmują własne przedsięwzięcia badawcze, w czasie których przyglądali się działaniom klubów doświadczających kryzysów o różnorodnej proveniencji w latach 1989–2014. Trzeba podkreślić, że rozważania tutaj czynione nie są ukierunkowane na umiejscowienie ww. podmiotów na skali efektywności i profesjonalizmu, odnoszących się bądź do czysto sportowych, bądź też ekonomicznych efektów ich funkcjonowania.

Pierwsze z przedsięwzięć badawczych zostało zrealizowane w latach 2012–2014. Badaniami objęto małe amatorskie kluby piłkarskie funkcjonujące w środowiskach wiejskich w centralnej Polsce. W toku eksploracji terenowych poszukiwano m.in. odpowiedzi na pytanie, dzięki czemu możliwe jest efektywne działanie wiejskiej organizacji pozarządowej (o nierolniczej i zasadniczo miejskiej proveniencji) w środowisku o niskich wskaźnikach ekonomicznych, w sytuacji gdy działalność zmusza do ponoszenia nakładów i zarządzania w oparciu o wiedzę. Uwaga badacza w tym aspekcie przedsięwzięcia skupiała się na funkcjonowaniu sieci społecznych, do których przynależą kluby sportowe (centralną kategorią analityczną był kapitał społeczny). Określeniu strategii działania służyć miała przede wszystkim identyfikacja zasobów wykorzystywanych przez kluby piłkarskie do osiągania zakładanych celów organizacyjnych oraz opis i wyjaśnienie sposobu kapitalizacji tychże zasobów.

Drugie z przedsięwzięć było realizowane w latach 2018–2021. Przeprowadzone badanie wypełniało lukę badawczą dotyczącą wielosekcyjnych klubów sportowych w okresie transformacji ustrojowej w Polsce od 1989 do 2004 r. Celem badawczym było poznanie i opisanie losów klubów sportowych w okresie zmiany społecznej i odnalezienie społecznych czynników prowadzących do zmian instytucjonalnych (włączając w to zjawisko upadku organizacji). Szukano również strategii podejmowanych przez zarządzających klubami sportowymi w odpowiedzi na zmieniające się środowisko instytucjonalne. Zidentyfikowano dwa procesy zmiany instytucjonalnej: reinstytucjonalizację oraz deinstytucjonalizację, a także opisano czynniki, które powodowały przetrwanie lub erozję klubów.

## 2. Proces instytucjonalizacji pola sportu w Polsce

Procesy instytucjonalizacji sportu w Polsce można podzielić na kilka etapów pozostających w ścisłej relacji z sytuacją polityczną polskiego społeczeństwa (por. Krawczyk 2000). W pierwszym z nich instytucjonalizacja postępowała

równolegle do przeobrażeń światowego sportu. Tworzyły się wtedy krajowe federacje, pierwsze organizacje sportowe, ustalano reguły i zasady gry. Działo się to w okresie międzywojnia (Nosal 2014, 2020). Zróżnicowanie poziomu instytucjonalizacji zależało od dyscypliny sportowej, państwa czy regionu. Warto nadmienić, że działalność w domenie kultury fizycznej podejmowały również organizacje o wieloaspektowych profilach działania, w tym zorientowane na kwestie bezpieczeństwa (Małolepszy 2004; Zasada 2008).

Drugi etap instytucjonalizacji przypadł na okres po II wojnie światowej i wiązał się z odbudową ogólnopolskich struktur sportowych (Gutowski 1965; Skalik 2020; Pasko 2012; Kurkowska-Budzan, Stasiak 2016). Instytucjonalizacja sportu podlegała centralnemu sterowaniu przez władze państwowe. System i struktury sportu tworzone były odgórnie, a nie oddolnie (w zasadniczy sposób zdeterminowało to kształt polskiego systemu sportowego w kolejnych dekadach). W Polsce Ludowej cały obszar sportu podlegał więc centralnemu planowaniu i zarządzaniu, co wynikało nie tylko z założeń ideologicznych, ale też z powojennego kryzysu i deficytu zasobów niezbędnych do usportowienia polskiego społeczeństwa (Szubert 2010; Kurkowska-Budzan, Stasiak 2016). Socjalistyczne władze określały wszystkie instytucjonalne ramy organizowania, praktykowania i zarządzania kulturą fizyczną i sportem (Pasko 2012; Gutowski 1965; Skalik 2020). Działania podjęte w tym okresie przyczyniły się do umasowienia kultury fizycznej, szczególnie na terenach wiejskich, które zamieszkiwała większość ludności Polski – wiązać z tym można kwestię powołania i rozwoju zrzeszenia Ludowe Zespoły Sportowe (Kurkowska-Budzan, Stasiak 2016; Drażdżewski 1974; Wohl 1977).

Trzeci etap wiązał się z transformacją ustrojową w Polsce po 1989 r. Systemowe przemiany społeczno-gospodarcze i polityczne odcisnęły się na organizacjach sportowych. Dotychczasowy socjalistyczny system organizacji sportowych uległ rozpadowi. Przyczyniło się do tego odgórne wprowadzenie zasad neoliberalnej gospodarki wolnorynkowej do pola sportu. Nowe reguły, normy i wartości pozostawiły państwu wąski obszar współpracy z polskimi związkami sportowymi i Polskim Komitetem Olimpijskim. Nadano autonomię wszystkim organizacjom sportowym i scedowano na polskie związki sportowe odpowiedzialność za poszczególne dyscypliny. Państwo nie miało żadnego planu ani strategii dotyczącej sportu. Odcinanie się resortów i przedsiębiorstw od wspierania klubów sportowych wraz z oczekiwaniem, że staną się one samowystarczalne i same pozyskają zasoby materialne do prowadzenia działalności sportowej, spowodowało głęboki kryzys systemu. Przyczyniało się to z jednej strony do upadku klubów sportowych (proces deinstytucjonalizacji), z drugiej – w odpowiedzi na trudności kluby znajdowały strategie, które pozwalały im przetrwać (proces reinstytucjonalizacji). Trzeba wskazać, że w latach 1988–1994 przestało funkcjonować w Polsce ponad 20 tysięcy organizacji sportowych z ponad 34 tysięcy zarejestrowanych i funkcjonujących w 1988 r. (Mańkowski 2020; Burdyka 2019a; Krawczyk 1992, 1997).

Obecnie pole sportu znajduje się na czwartym etapie instytucjonalizacji, którego początek identyfikujemy z momentem akcesji Polski do Unii Europejskiej. Okres ten jest stabilny, jeśli chodzi o reguły funkcjonowania i porządek instytucjonalny w polu sportu. Co więcej, międzynarodowe federacje sportowe silniej oddziałują na rzeczywistość sportową, przyznając Polsce organizację wydarzeń sportowych rangi mistrzowskiej, m.in. takich jak mistrzostwa Europy w koszykówce mężczyzn i kobiet (2009, 2011), w piłce nożnej współorganizowane z Ukrainą (2012), piłce ręcznej (2016); mistrzostwa świata w siatkówce (2014), piłce ręcznej (2023). Ponadto uchwalono ustawę o sporcie, która identyfikuje klub sportowy jako podstawową organizację prowadzącą działalność sportową (ustawa o sporcie, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857). Rozbudowano również publiczny system wsparcia dla organizacji sportowych, czego przykładem mogą być rządowe programy, takie jak Program KLUB (LZS 2022).

Wskazane wyżej elementy przyczyniły się do stabilizacji pola sportu. Co więcej, można zidentyfikować kluczowe procesy, które determinują trwający etap instytucjonalizacji. Są nimi: modernizacja, mediatyzacja, profesjonalizacja, biurokratyzacja i komercjalizacja pola sportu (Mańkowski 2018a; Kikulis i in. 1995; Grabowski 2019; Antonowicz i in. 2015; Kopecka-Piech 2017; Siekiera 2016). W dużej mierze są one współbieżne. Należy zwrócić uwagę, że przyznanie Polsce międzynarodowych imprez nie miałyby miejsca, gdyby nie nastąpiła modernizacja infrastruktury sportowej. Środki finansowe, które odpowiadają za jej rozwój, pochodziły z trzech źródeł: funduszy unijnych, budżetów jednostek samorządów terytorialnych oraz budżetu państwa (Gulak-Lipka 2015; Włoch 2016; Grabowski 2019).

Zaistniałe procesy profesjonalizacji i biurokratyzacji miały wspólne źródła. Przede wszystkim pole sportu coraz bardziej komercjalizowało się, a więc wydarzenie sportowe stawało się pewnego rodzaju produktem, co wymagało profesjonalizacji na dwóch poziomach: organizacyjnym i sportowym. O ile pierwszy poziom wiązał się z zatrudnianiem osób wyspecjalizowanych w marketingu, rachunkowości, prawie czy zarządzaniu, o tyle w przypadku drugiego stawiano na profesjonalny trening, zawodowych trenerów, jak również inne elementy (sprzęt, obiekt, zgrupowania, dieta itp.) związane z przygotowaniem do zawodów sportowych (Kikulis i in. 1995; Grabowski 2019; Mańkowski 2018a; Antonowicz i in. 2015; Parent, Slack 2007).

Jednakże prawne określenie ról, funkcji i sankcji w polu instytucjonalnym sportu w żaden sposób nie niweluje problemów, sytuacji kryzysowych oraz patologii w nim występujących. Należy zwrócić uwagę, że według opinii publicznej, a także w mediach funkcjonuje przeświadczenie, że sport jest niedofinansowany, źle zarządzany, niezbyt profesjonalny czy też że jest opanowany przez patologie, takie jak korupcja czy doping (Stempień 2020).

### 3. Rama teoretyczna – podstawa modelu

Próba wypracowania modelu analizy strategii działania klubów sportowych opiera się poniekąd na niesłabnącej – w przeświadczeniu autorów – mocy analogii do okresu transformacji ustrojowej 1989 r., po części zaś wynika z powszechnie sygnalizowanego braku odpowiednich zasobów materialnych i ludzkich w polu sportu w Polsce. Proponowany niżej model stanowi połączenie (syntezę) koncepcji teoretycznych związanych z podejmowaniem strategicznych działań w obrębie organizacji sportowych przez ich liderów – aktorów posiadających władzę podejmowania kluczowych decyzji. Autorzy łączą teorię kapitału społecznego, w której akcentuje się znaczenie sieci społecznych (Coleman 1990; Putnam 1995), z propozycją teorii pól (Fligstein, McAdam 2012) oraz znanym z teorii zarządzania podejściem dotyczącym strategii odnoszącej się do posiadanych zasobów i umiejętności (Gorzelany-Dziadkowiec, Smutek 2020; Morgan 2013; Barney 1991).

#### 3.1. Kapitał społeczny

W teorii socjologicznej kapitał społeczny często traktowany jest jako swoisty wytrych pojęciowy – stosowany do opisu i wyjaśniania zróżnicowanych fenomenów życia społecznego. Wynika to zarówno z mnogości podejść definicyjnych stosowanych przez badaczy, jak i z silnego zakorzenienia pojęcia w domenie nie tylko akademickiej socjologii i ekonomii, ale i w publicystyce (szczególnie w odniesieniu do polityki rozwojowej i wyzwań współczesności). W efekcie użycie pojęcia kapitału społecznego wymaga określenia wstępnych założeń i sprawnej operacjonalizacji. W odniesieniu do klubów sportowych wydaje się, że przyjęcie perspektywy „strukturalnej” – podkreślającej funkcje powiązań oraz sieci społecznych, służących przekazywaniu informacji i norm – jest szczególnie użyteczne. Nawiązać trzeba tu do koncepcji Jamesa Colemana (1990), która wyrosła na gruncie teorii racjonalnego działania. Aktor społeczny dąży do maksymalizacji zysków, jednak nie osiąga tego celu samodzielnie, w oderwaniu od innych jednostek, wręcz przeciwnie: uwzględnia w swych decyzjach dające się przewidzieć zachowania innych, czasem rezygnując z egoizmów. Podejście to jest więc mezo-strukturalne, przystające do opisu działalności klubów sportowych, które niejako z definicji stanowią byty ponadjednostkowe i funkcjonują w przestrzeni lokalnej i ponadlokalnej (uczestnicząc w rozgrywkach sportowych). Kapitał społeczny dla Colemana to „zespół zróżnicowanych istotności (*entities*), które posiadają dwa elementy wspólne: są częścią społecznej struktury oraz ułatwiają wspólne działania – zarówno aktorów indywidualnych, jak i zbiorowych – w ramach tej struktury”. Przejawia się on w obowiązkach i oczekiwaniach, kanałach przepływu informacji oraz normach społecznych (Coleman 1988: 95–96).

Za wykorzystaniem kapitału społecznego w analizach klubów sportowych przemawia także fakt, iż pojęcie to wnosi szereg nowych jakości w pole socjologicznych



dociekań. Za Jerzym Bartkowskim (2007: 66–69) warto wymienić zwłaszcza: (1) użyteczność w procesie identyfikacji niewykorzystanych potencjałów społecznych, które można aktywować z korzyścią dla zbiorowości; (2) uwzględnienie roli całości historyczno-kulturowych w rozwoju społeczno-gospodarczym; (3) aspekt pragmatyczny w analizach działań zbiorowych (m.in. poprzez tworzenie narzędzi pomocnych w stymulacji rozwoju – pomnażaniu i wykorzystywaniu zasobów).

Warto w tym miejscu podkreślić, że popularyzacja pojęcia kapitału społecznego i jego ekspansja poza naukami społecznymi (m.in. w kontekście badań nad kryzysem demokracji i obywatelskiego zaangażowania w ostatniej dekadzie XX w.) to w dużej mierze zasługa Roberta Davida Putnama. Kapitał społeczny w myśl Putnamowskiej definicji „odnosi się do takich cech społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania” (Putnam 1995: 258). Co istotne, w swoich sztafardowych pracach zwraca on uwagę na istnienie relacji między światem sportu a kapitałem społecznym. Analizując społeczeństwo włoskie, zauważył, że „dobry rząd” i zadowolenie obywateli występują zwłaszcza w tych regionach kraju, gdzie działa znaczna liczba dobrowolnych stowarzyszeń – opartych na zaufaniu, zaangażowaniu i solidarności członków – przede wszystkim klubów sportowych (Putnam 1995: 140–141, 175). W innej publikacji, podnosząc temat atrofii wspólnot lokalnych w USA, Putnam podkreślał rolę wspólnego spędzania czasu wolnego, w tym grupowej rekreacji (tytułowa „gra w kręgle”), w kontekście podtrzymania więzi społecznych, odnotowując jednocześnie wyraźny spadek poziomu partycypacji Amerykanów w tego typu hobbyistycznych aktywnościach (Putnam 2008).

Wskazane wyżej konotacje zaowocowały w zachodniej socjologii sportu dużą liczbą opracowań, w których kapitał społeczny służył jako centralna kategoria teoretyczna. Przywołać można choćby prace Granta Jarvie (2003) poświęcone roli sportu w rewitalizacji i reintegracji społeczności lokalnych, zwłaszcza negatywnie dotkniętych przemianami gospodarczymi, czy też prace Ørnulfa Seippela (2008) poświęcone położeniu klubów sportowych w społeczeństwie obywatelskim oraz sile ich oddziaływania na inne organizacje pozarządowe. Na polskim gruncie kapitał społeczny pojawił się m.in. w odniesieniu do kategorii kibica sportowego jako naturalnego dysponenta sieci powiązań pozwalających mobilizować zasoby na rzecz klubu, któremu tenże kibic jest bez reszty oddany (Grodecki 2018).

### 3.2. Teoria pól

W polskim systemie sportu organizacje sportowe w większości funkcjonują w formie stowarzyszenia (GUS 2021). Istnieje pewna liczba organizacji będących spółkami, które zostały powołane przez stowarzyszenia, aby móc uczestniczyć w zawodowych rozgrywkach sportowych np. w Polskiej Lidze Koszykówki czy piłkarskiej Ekstraklasie. Wymagają tego przede wszystkim wewnętrzne przepisy danych rozgrywek, nie zaś ogórne prawodawstwo państwa polskiego.

Forma prawna stowarzyszenia pozwala na analizowanie klubu sportowego jako strategicznego pola działania (dalej SPD). Termin „strategiczne pole działania” odnosi się do opisu organizacji czy instytucji, w ramach których można wyróżnić kilka istotnych elementów. Przede wszystkim tworzący organizację aktorzy społeczni (również zbiorowi) przyjmują pozycje w polu – odpowiednio: rządzących (*incumbents*) oraz dążących do władzy (*challengers*). Rola i pozycja aktorów związana jest ze stosowanymi przez nich strategiami oraz posiadanymi zasobami czy kompetencjami społecznymi (*social skills*). W koncepcji tej niezmiernie istotne jest również środowisko instytucjonalne (otoczenie organizacji). Strategiczne pole działania nie jest samotną wyspą, ale współistnieje z innymi SPD, oddziałując na siebie nawzajem. Co więcej, w polu sportu w Polsce funkcjonuje wyróżniony w teorii pól tzw. *government unit* – instytucja czy agenda państwowa odpowiadająca np. za kontrolę, nadzór i regulację pola. W Polsce za taką instytucję należy uznać ministra odpowiadającego za kulturę fizyczną i sport (ustawa o sporcie, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857), który jest regulatorem pola na co najmniej dwóch poziomach: kontroli formalno-prawnej oraz finansowej (szczególnie w kwestii programów czy dotacji celowych kierowanych do organizacji sportowych). Nie są to jedyni aktorzy pola sportu. Oprócz klubów sportowych, polskich związków sportowych i ministerstwa są nimi chociażby: Polski Komitet Olimpijski, Akademię Wychowania Fizycznego, Instytut Sportu, Centralny Ośrodek Medycyny Sportowej, Centralne Ośrodki Sportu, ośrodki sportu i rekreacji, Międzynarodowe Federacje Sportowe, jednostki samorządu terytorialnego, otoczenie biznesowe czy cały przemysł sportowy związany czy to z produkcją odzieży, czy klubami fitness (Taylor i in. 2008; Mańkowski 2018a). Wymienione organizacje prezentują złożoność systemu sportu z określeniem jego różnych pól, między którymi zachodzą różnego rodzaju relacje (Mańkowski 2018b). Zaproponowana teoria pól pozwala na jaśniejszy opis oraz wyjaśnianie zachowań w obrębie pola sportu, uwzględniając wskazaną złożoność i wielość aktorów społecznych. Określenie organizacji sportowych jako SPD w obrębie środowiska instytucjonalnego, w którym znajdują się inne SPD oraz agenda rządowa, ułatwia ich analizę. Przyczynia się również do opisu działań aktorów społecznych w celu prowadzenia działalności sportowej czy tworzenia polityk i strategii w odniesieniu do kultury fizycznej i sportu. Autorzy niniejszego artykułu zwracają szczególną uwagę na rolę i funkcję strategii w określaniu przyszłości klubu sportowego.

Odnosząc się do teorii pól, należy zauważyć, że strategie warunkują posiadanie władzy w klubie sportowym, zwłaszcza że zarządzający klubami są wybierani na określoną kadencję. Stąd, badając kluby sportowe, powinno się analizować propozycje dotyczące strategii, planów i zadań, które mają realizować założone cele. W teorii pól strategii są kluczowe, ponieważ posiadający władzę lub dążący do niej rywalizują o przywództwo, prezentując swoje strategie dotyczące celów i zadań, które stawiają przed organizacją. Wskazują także, jakie praktyki będą realizowane w działalności klubu. W tej koncepcji walka o władzę opiera się z jednej strony na



działaniach jednostki w obrębie SPD i posiadanych przez nią kompetencji społecznych, z drugiej strony na mobilizacji grupy członków, która decyduje o zmianie (wygrana dążących do władzy) lub utrzymaniu władzy (wygrana posiadających władzę) (Fligstein 2009; Fligstein, McAdam 2012).

### 3.3. Strategie oparte na zasobach

Jak zauważa Joanna Cewińska (2011: 20): „realizacja strategii ma po prostu prowadzić do zwycięstwa – nie tylko organizacje biznesowe, ale także reprezentujące sektor oświaty, zdrowia czy sportu”. Jedną z koncepcji odnoszącą się do sposobu zarządzania organizacjami jest zarządzanie strategiczne. W naukach o zarządzaniu można wyróżnić kilka szkół z tym związanych (Gorzelany-Dziadkowiec, Smutek 2020; Wawrzyniak 1989; Obłój 2014). W kontekście badania klubów sportowych najodpowiedniejsze jest podejście strategiczne oparte na posiadanych zasobach, które warunkują określenie i realizację strategii organizacji (Gorzelany-Dziadkowiec, Smutek 2020; Barney 1991). Co więcej, jak zauważa Gareth Morgan (2013: 186):

ciągłość istnienia wszelkich organizacji zależy od napływu odpowiedniego strumienia zasobów, takich jak pieniądze, surowce i materiały, technika, pracownicy oraz wsparcie ze strony klientów, dostawców i społeczności w ogóle.

Wszelkie organizacje to też kluby sportowe. Ich zasoby oraz strumień ich otrzymywania przyczyniają się albo inaczej – warunkują funkcjonowanie organizacji w polu sportu. Kluczowe stają się więc sposoby zarządzania oparte na zasobach i wykorzystaniu ich w działalności klubu. Istotny jest również dostęp do zasobów. Aktorzy społeczni posiadający dostęp lub mogący (np. za pomocą posiadanego kapitału społecznego) stworzyć warunki dojścia do zasobów mają uprzywilejowaną pozycję w organizacji. Pozwala to im uzyskać lub utrzymać władzę w klubie sportowym.

Podejście zasobowe w szkołach zarządzania strategicznego upowszechniło się w ostatniej dekadzie XX w. (Gorzelany-Dziadkowiec, Smutek 2020; Barney 1986, 1991). Pozwalało ono dostrzec, że ani sama struktura organizacyjna (system), ani reguły (normy i zasady) czy nawet najnowsza technologia nie przyczynią się do sukcesów organizacji, decydują o tym bowiem z jednej strony umiejętności kierowania, zdolności zespołu, kultura organizacji czy sposoby współpracy, a z drugiej – posiadane zasoby materialne. Znaczenia nabrała konfiguracja zasobów materialnych i niematerialnych jako fundament dla wprowadzanych strategii, a w węższym zakresie – planów dotyczących przyszłości organizacji (Gorzelany-Dziadkowiec, Smutek 2020; Morgan 2013; Barney 1991).

Przenosząc podejście zasobowe na obszar sportu, warto wiedzieć, że organizacje sportowe są obecnie nastawione na osiągnięcie dwojakiego rodzaju sukcesów, mianowicie sportowych zwycięstw i zysków finansowych (Grabowski 2013,

2019). Organizacje sportowe są jak inne organizacje zarządzane ekonomicznie (Staniek 2017; Grabowski 2019). Strategie zarządzających klubem muszą uwzględniać wyżej wskazane cele jego działalności. Dlatego też ważne jest analizowanie nie tylko własnych zasobów, ale także otoczenia organizacji. Środowisko organizacji zawiera w sobie większe lub mniejsze możliwości pozyskiwania zasobów. W przypadku klubu sportowego jest to istotne ze względu na fakt, że funkcjonuje on w pewnym ograniczeniu zasobowym, a podstawowe znaczenie ma dopływ środków finansowych od sponsorów (Morgan 2013; Grabowski 2019; Kończak 2020; Sznajder 2012). Ograniczone zasoby oraz brak gospodarczej produkcji towarów stanowią o specyfice klubów sportowych jako organizacji dążących do osiągnięcia finansowego zysku. Szczególnie widoczne jest to w klubach piłkarskich, a szerzej – w obszarze piłki nożnej (Grabowski 2012, 2019). Dlatego analizy warto prowadzić pod kątem występujących zasobów, możliwości ich pozyskiwania, przyjętych strategii.

## 4. Model analityczny

### 4.1. Problemy klubów sportowych – o konieczności diagnozy otoczenia

Pierwszym i podstawowym wyzwaniem w ramach prezentowanego tutaj modelu jest poprawne określenie stanu danego klubu sportowego, tzn. jego diagnoza w perspektywie organizacyjnej. Wyzwanie to sprowadza się nie tylko do rozstrzygnięć metodologicznych (obejmujących m.in. czas i sposób pozyskiwania danych), ale również do określenia pozycji organizacji sportowej w szerszym otoczeniu instytucjonalnym – w kontekście społeczno-kulturowym. Organizacje sportowe nie działają bowiem w społecznej próżni. Przykładowo: w badaniach wiejskich klubów sportowych określeniu strategii działania służyć miała przede wszystkim identyfikacja zasobów wykorzystywanych przez kluby do osiągnięcia zakładanych celów organizacyjnych oraz opis i wyjaśnienie sposobu kapitalizacji tychże zasobów w układach lokalnych o różnej historii i uwarunkowaniach gospodarczych. Założono tym samym, że mechanizmy kapitalizacji pozostają w ścisłym związku z systemem społecznym i rządzącymi nim regułami (por. Giza-Poleszczuk i in. 2000).

Economist Intelligence Unit przeprowadził badania, które wskazały, że według zarządzających sukces organizacji zależy od jej elastyczności (Chojnacka 2021). Oznacza to, że identyfikacja i analiza otoczenia stanowi dla zarządzających klubami postulat nie mniej ważny niż analiza wewnętrznej struktury klubu. W tym kontekście zidentyfikowano problem z umiejętnym zabezpieczaniem „zasobów organizacji w celu wykorzystania szans wynikających ze zmienności otoczenia” (Chojnacka 2021: 31). Takie podejście odnosi się wprost do (nie)wprowadzania strategii opartych na zasobach oraz (nie)rozumienia, czym jest łańcuch dostaw w procesie pozyskiwania zasobów z otoczenia organizacji.

Uwzględnienie kontekstu społeczno-kulturowego wydaje się koniecznością w polskich realiach wobec dalece zróżnicowanego stopnia nasilenia problemów trapiących kluby sportowe (nie można *a priori* uznać, że każda organizacja sportowa styka się z nimi z tą samą częstotliwością i ponosi te same konsekwencje ich ujawnienia) oraz heteronomii organizacji, determinowanej choćby przez specyfikę wiodącej dyscypliny sportu. Niemniej pewne ogólne zjawiska – w świetle zrealizowanych badań – zdają się obecne, a nawet dominujące w długiej perspektywie czasowej. W obu realizowanych przedsięwzięciach badawczych odnotowano występowanie następujących problemów i wyzwań stojących przed klubami:

### *Trudności finansowe*

Za podstawowy problem, z którym borykają się kluby sportowe, uznać można brak wystarczających środków finansowych do prowadzenia działalności i rozwoju klubów (Burdyka 2019b; Mańkowski 2020). Wynika to pośrednio z rosnących oczekiwań i wymogów stawianych klubom, które na każdym szczeblu rozgrywkowym (widać to najpełniej w świecie piłki nożnej) muszą ponosić wydatki na profesjonalną obsługę, udział w rozgrywkach oraz inwestycje materialne. Sytuacja ta pozostaje w polu sportu i klubów sportowych niezmienna już od 1945 r. Biedne i bogate kluby sportowe wyróżniano (co może nieco zaskakiwać) także w okresie socjalizmu. Ich zasoby materialne zależały od przynależności do odpowiedniego resortu, Zjednoczenia itd. Tworzyło to stan swoistej stabilności ze względu na w miarę stałe przychody do klubowej kasy. Istotna różnica, którą warto wskazać w odniesieniu do czasu przed przełomem w 1989 r. i po nim, polega na tym, że zanim rozpoczęto wdrażanie reform polityczno-gospodarczych, kluby sportowe rzadko kończyły swoją działalność z powodów finansowych. Funkcjonowały one bowiem na pozwalającym im przetrwać podstawowym minimum finansowym. Prorynkowa i prokonkurencyjna zmiana w polu sportu, która dokonała się w czasie transformacji ustrojowej, nie uwzględniała w żaden sposób minimalnego finansowania klubów sportowych – źródeł pozyskiwania podstawowych dla ich egzystencji środków. Nierentowne, nieposiadające własnych rezerw finansowych, zadłużone kluby upadały. Statystyki GUS jasno wskazują liczbę organizacji sportowych, które przestały funkcjonować w Polsce po 1989 r. (Krawczyk 1997; GUS 1996).

Opisany wyżej problem dotknął również małe kluby sportowe działające na wsi i otoczone opieką uspołecznionych zakładów obsługi rolnictwa lub też Państwowych Gospodarstw Rolnych. Z dnia na dzień kluby pozbawione zostały wsparcia technicznego (PGR delegował wcześniej pracowników do remontów, przygotowania boisk, zapewnienia transportu) oraz rzeczowego (POM kupował sprzęt, wynagradzał instruktorów). Niejednokrotnie sportowcom odbierano użytkowane wspólnie z zakładami zaplecze socjalne (dotąd korzystali z gospodarczych szatni, natrysków, stołówek). Brak miejsca dla rolnictwa upaństwowionego w zliberalizowanym systemie gospodarczym skutkował więc likwidacją istotnego patrona sportu poza miastem (Jakubczyk, Krawczyk 2000: 94). Tymczasem nowi patroni

jeszcze się nie ujawnili. Sytuacja ta miała miejsce do momentu rozkwitu prywatnych biznesów w małych ośrodkach, które jednak nie zawsze wspierają kluby sportowe finansowo na zasadach transakcyjnych, częściej wsparcie ma postać doraźnych, celowych dotacji lub pomocy w zakupie sprzętu.

### *Problemy infrastrukturalne*

Kolejną przeciwnością w działalności wielu klubów sportowych jest słaba infrastruktura sportowa, pozostająca poza kontrolą organizacji. W okresie transformacji kluby sportowe utraciły obiekty na rzecz gmin bądź też zostały uwłaszczone, a nieruchomości – w krótkim czasie zbyt. Rzadko klub sportowy mógł w pełni wykorzystać zasób materialny w postaci stadionu lub hali sportowej do generowania przychodów, które przeznaczał na swoją działalność (Mańkowski 2020).

Na obszarach wiejskich infrastruktura sportowa niemal bez wyjątku stanowiła własność jednostek samorządu terytorialnego, które nie traktowały inwestycji w nią jako pierwszej potrzeby gminy. Zaniedbane obiekty nie tylko nie pozwalały na progres sportowy, ale również istotnie osłabiały spójność organizacyjną klubu oraz jego zakorzenienie w społeczności lokalnej. Warto podkreślić, że boiska traktowane jako „miejsca trzecie” w wielu przypadkach były jedynym substytutem przestrzeni publicznej wsi. Brak nowoczesnego zaplecza w postaci pełnowymiarowego boiska (nie mówiąc o hali sportowej czy boisku ze sztuczną nawierzchnią) ograniczał przyciąganie uzdolnionej sportowo młodzieży, która wybierała się na „sportową migrację” (o ile było ją na to stać i istniały dogodne połączenia komunikacji publicznej) do lepiej wyposażonych w bazę treningową ośrodków. Problem w kontekście klubów piłkarskich zyskał nowy, pałący wymiar w momencie wprowadzenia przez PZPN coraz bardziej restrykcyjnych wymogów licencyjnych dotyczących infrastruktury. Wiele klubów stanęło przed groźbą zawieszenia działalności lub przeniesienia rywalizacji do innych miejscowości, gdzie obiekt sportowy spełniał wymagania dotyczące np. wymiarów czy liczby miejsc dla publiczności (Burdyka 2012). *De facto* oznaczało to w dłuższej perspektywie kryzys klubowej tożsamości silnie powiązanej z miejscem rozgrywania zawodów.

### *Problem deficytu kompetencji*

Istotnym problemem występującym w całym obszarze sportu jest brak kompetentnych osób, które posiadałyby odpowiednie kwalifikacje do zarządzania organizacjami sportowymi. Obecnie można zaobserwować, że doświadczenie w zarządzaniu klubami sportowymi zdobywa się, pracując w klubie i tam się ucząc. Formalnie zdobyte wykształcenie nie daje z kolei wiedzy praktycznej, niezbędnej do zarządzania dynamicznymi i wieloaspektowymi procesami. W przeciwieństwie do kwalifikowania kadr trenerskich osoby do zarządzania w sporcie kształci się w sposób bardzo słaby (nieujęty w ramy programów kształcenia czy choćby certyfikowanych kursów). Co więcej, w okresie transformacji brakowało ludzi, którzy mogliby zastąpić działaczy nominowanych z rozdania partyjnego,

posiadających przy tym wiedzę, jak w realiach gospodarki kapitalistycznej prowadzić nowoczesną działalność sportową. Działacze, którzy pozostali aktywni w branży sportowej, uczyli się funkcjonować w nowym porządku społeczno-ekonomicznym z dnia na dzień, o czym wspominali sami podczas prowadzonych badań:

Chodziliśmy po omacku, uczyliśmy się wtedy. Myśmy żyli w surrealizmie, jakimś socjalizmie takim, że wszystko mamy, wszystko jest, a tu raptem nastąpiły twarde reguły rynkowe, do których nikt nie był przygotowany (rozmówca\_01).

Podstawowa sprawa była taka, że my byliśmy ludźmi niewykształconymi – nikt z nas nie wiedział, co to jest biznes (rozmówca\_02).

W obliczu tego problemu należy wskazać, że w kapitalizmie i w profesjonalizującym się obszarze sportu wymagane jest zatrudnianie wykwalifikowanych osób na dane stanowiska, aby móc realizować założone cele (Mańkowski 2018a; Kikulis i in. 1995). W innym przypadku klub sportowy nie ma szans funkcjonować poza obszarem sportu amatorskiego, choć i amatorskie kluby sportowe są przytłoczone ciężarem biurokracji, który istotnie utrudnia działania ich liderom (pracującym jako wolontariusze). Mowa tu choćby o prowadzeniu różnorodnych rozliczeń dotacji i grantów, orientowaniu się w przepisach prawa dotyczących całego trzeciego sektora (np. RODO), znajomości metod cyfrowego zarządzania udziałem w rozgrywkach i rozbudowanych przepisów regulujących rywalizację sportową w różnych kategoriach wiekowych czy też o praktycznych aspektach i umiejętnościach prowadzenia działań promocyjnych w „realu” i „w świecie wirtualnym” (Burdyka 2019b).

### *Problem wypłukania demograficznego*

Należy zwrócić uwagę, że w okresie transformacji ustrojowej dokonał się wielki odpływ ludzi z pola sportu. Dotyczył on nie tylko działaczy sportowych, ale również zawodników i zawodniczek, trenerów i trenerek (Krawczyk 1992, 1997; Mańkowski 2020). Istotny wpływ na taki stan rzeczy mają przemiany cywilizacyjne i kulturowe, które wypchnęły regularne aktywności sportowe poza spektrum zainteresowania/pasji licznych grup społecznych. W efekcie w wielu dyscyplinach sportu powstała luka, którą trudno wypełnić. Nowi adeptci sportu kierują swoje zainteresowanie w stronę bardziej dochodowych profesji lub też w ogóle rezygnują z wysiłków fizycznych na rzecz mniej obciążających rozrywek lub biernej konsumpcji sportu w roli kibica.

Opisany wyżej problem „braku ludzi do gry” współcześnie silnie doskwiera organizacjom sportowym osadzonym na obszarach wiejskich. Regularne uczestnictwo w rozgrywkach np. piłkarskich pociąga za sobą konieczność posiadania stabilnej i relatywnie szerokiej (w praktyce kilkunastoosobowej) kadry zawodników. Tymczasem depopulacja polskiej prowincji, niż demograficzny, migracje, praca poza rodzinną miejscowością, studia w dużym mieście w znaczący sposób ograniczają zasoby ludzkie dostępne organizacjom sportowym. Brak chętnych do partycypacji

w sporcie zmniejsza też stopień spójności klubu i siłę jego więzi z otoczeniem społecznym. Mankament ten – co istotne – zasadniczo nie występował w takiej skali w dobie PRL, kiedy sport dla młodych mieszkańców wsi był w wielu aspektach atrakcyjną formą spędzania czasu wolnego, swoistym powiewem nowoczesności (Burdyka 2019a).

#### 4.2. Elementy strategii przyjmowanych przez kluby

Wprowadzenie neoliberalnych zasad gospodarki kapitalistycznej do pola sportu było sporym wyzwaniem dla działaczy sportowych w okresie transformacji ustrojowej. Wymusiło to niejako obieranie przez organizacje sportowe strategii nastawionych przede wszystkim na przetrwanie trudnego okresu przemian. Strategie przetrwania miały i mają formę splotu działań zaradczych podejmowanych w sposób mocno responsywny na różnych płaszczyznach. Prezentowany model analityczny odnosi się do praktyk najbardziej jaskrawych, odpowiadających na ww. problemy klubów sportowych.

##### *Restrukturyzacja sekcji jako odpowiedź na brak środków finansowych*

Na samym początku transformacji działacze sportowi bazowali na znanych im rutynowych praktykach, które jednak przestały przynosić zakładane rezultaty (March, Olsen 2005). Kluby po 1989 r. ciągle powiększały swoje zadłużenie i z czasem stawały się faktycznymi bankrutami. Aby uniknąć tego typu sytuacji, działacze sportowi poszukiwali nowych rozwiązań ekonomicznych. Kluczowe było zidentyfikowanie zasobów posiadanych przez klub sportowy oraz stwierdzenie, czy nie jest on zbyt rozbudowany. Przede wszystkim obrano strategię zaradczą w odniesieniu do własnej struktury organizacyjnej. W Polsce Ludowej kluby sportowe były na ogół wielosekcyjne. Niektóre z nich posiadały powyżej dziesięciu sekcji sportowych. W nowej rzeczywistości społecznej tak duże organizacje nie miały już racji bytu. Generowane koszty związane z ich prowadzeniem oraz utrzymaniem infrastruktury, brak znaczącego dopływu środków finansowych z centrali, zatrudnione szerokie kadry – wszystko to przyczyniało się do podejmowania decyzji o likwidowaniu sekcji lub podziale klubu na jednosekcyjne organizacje. Strategia ta była wręcz wprowadzana w sposób mimetyczny (DiMaggio, Powell 1983; Mańkowski 2020). Wynikała również ze zmiany sposobu podejmowania decyzji. Dotychczas wieloosobowe zarządy musiały decydować z myślą o wielu sekcjach, uwzględniając ich specyfikę i różnorodność. W jednosekcyjnym klubie decyzyjność odnosiła się tylko i wyłącznie do jednej dyscypliny, była usprawniona i nie potrzebowała kolegialnych rozwiązań. Wprowadzone zmiany spowodowały z jednej strony zmniejszenie kosztów w klubach, z drugiej wzrost konkurencji (liczby podmiotów) walczących o środki finansowe z wąskiego obszaru sektora prywatnego. Wzrost liczby podmiotów przyczynił się bezpośrednio do upadku klubów sportowych, które nie mogły znaleźć zasobów do prowadzenia działalności



sportowej. Warto podkreślić, że strategia przechodzenia ze struktury wielosekcyjnej w jednosekcyjną jest widoczna we współczesnym zarządzaniu klubami sportowymi, które w zdecydowanej większości są organizacjami jednosekcyjnymi. Obecnie trudno wskazać kluby wielosekcyjne w polu sportu.

### *Wejście w relacje biznesowe z podmiotami prywatnymi*

Od czasów przemian ustrojowych 1989 r. kluby sportowe są najmniej efektywne w pozyskiwaniu środków finansowych z prywatnego sektora gospodarki. Trudno zarządzającym tworzyć długoterminowe strategie na podstawie relacji ze sponsorami, szczególnie że sam sektor prywatny nie rozpoznaje pola sportu jako obszaru dla działalności marketingowej. Sponsoring sportu zdominowany jest przez jednostki samorządowe oraz spółki skarbu państwa (Kończak 2020). W tym przypadku istotnym czynnikiem warunkującym ich pozyskanie jest kapitał społeczny zarządzających klubem sportowym. Usieciowienie działaczy w lokalnej lub ponadlokalnej polityce, świecie biznesu sprzyja pozyskaniu środków finansowych.

Sfera wsparcia finansowego udzielanego przez podmioty prywatne nie jest łatwa do uchwycenia w przypadku organizacji sportowych działających na szczeblu lokalnym. Pozyskiwanie sponsorów z najbliższej okolicy, choć stanowi powszechną praktykę, nie jest obwarowane w polskich realiach zapisami umów czy formalnych transakcji. Sponsorami małych klubów sportowych stają się lokalni przedsiębiorcy, dotujący je nieraz w sposób symboliczny, w oparciu o nieformalne sieci, obejmujące np. kibiców bądź członków rodzin zawodników. Warto mieć na uwadze niewielką stopę zwrotu „zainwestowanych” w ten sposób zasobów, dlatego też lokalnych biznesmenów trzeba traktować nie jako kalkulujących ekonomicznie sponsorów, a raczej jako udzielających wsparcia donatorów (Burdyka 2019b).

Kwestię dostępu do środków finansowych trzeba rozpatrywać w ścisłej relacji z całym systemem finansowania sportu za pomocą środków publicznych i środków prywatnych. Z jednej strony mamy do czynienia ze źródłem pieniędzy umiejscowionym w jednostkach samorządu terytorialnego czy też organach centralnych administracji, posiadających określone zadania własne z zakresu upowszechniania kultury fizycznej i sportu. Samorządy rozpisują więc corocznie konkursy na ich realizację przez organizacje sportowe o lokalnym zasięgu działania. W ostatnich latach podobnie dzieje się w Ministerstwie Sportu. Pozwala to mniejszym klubom funkcjonować i realizować cele statutowe w zakresie np. podstawowej działalności szkoleniowej. Z drugiej strony – na poziomie regionalnym i ogólnopolskim – aktywne są spółki skarbu państwa dotujące poszczególne kluby sportowe (nieraz w określonych dyscyplinach) na zasadach rynkowych (w oparciu o długoletnie umowy). Fakt dofinansowania środkami publicznymi danego klubu często można identyfikować, po pierwsze, z kapitałem społecznym działaczy sportowych, po drugie – z celami politycznymi rządzących. Takie systemowe wsparcie w żaden sposób nie pomaga jednak ani nie kształtuje pola do opracowywania długoletnich

strategii przez organizacje sportowe nastawione na rozwój. Można zaryzykować stwierdzenie, że wiele z nich popada w rutynę zadowalania się minimalnym, ale stałym wsparciem finansowym i sukcesami grantowymi.

#### *Wykorzystanie infrastruktury jako źródła przychodów*

W toku transformacji ustrojowej uwypukliła się rola zasobów materialnych w zarządzaniu klubami sportowymi. Mając na uwadze podejście analityczne zaprezentowane przez Barneya (1991), wskazujące na silne i słabe strony zasobów, należy wskazać, że posiadana przez kluby infrastruktura sportowa z jednej strony była kosztochłonna, z drugiej – dawała szansę na pozyskanie dodatkowych środków finansowych. Przykładem na to były strategie, które zakładały wynajmowanie części powierzchni (np. konkretnych pomieszczeń) hal sportowych innym podmiotom w celu uzyskiwania przychodu. Nieraz wynajmowano cały obiekt np. pod różnego typu targi lub kiermasze (Dziennik Bałtycki 1991). Czasami traktowano zewnętrzną część obiektu sportowego jako powierzchnię reklamową (Mańkowski 2020). W sytuacjach ostatecznych, mając na celu uratowanie klubu przed bankructwem, dokonywano sprzedaży nieruchomości należących do klubu (Dziennik Bałtycki 2003). Niemniej analizując tego typu strategie, należy wskazać, że sprzedaż nieruchomości gruntowych w celu otrzymania środków finansowym w krótkim terminie była błędem. Takie działania co prawda ratowały klub, zamykały jednak drogę rozwoju, np. rozbudowę obiektu sportowego. Co więcej, nie przekładały się na tworzenie sieci powiązań i nie miały nic wspólnego z tworzeniem łańcucha dostaw zasobów np. od sponsorów.

Warto skonstatować, że istniała też ciemna strona strategii opartej na zasobie materialnym w postaci infrastruktury sportowej. Przejawiała się w procesach uwłaszczeniowych, które bezpośrednio prowadziły do likwidacji klubu sportowego oraz jego bazy. Takie działania nie należały do rzadkości, powodując zmniejszenie liczby obiektów sportowych w Polsce (Gulak-Lipka 2015).

#### *Poszukiwanie silnego lidera organizacji*

Posiadane przez aktorów społecznych kompetencje społeczne (*social skills*) (Fligstein 2009; Fligstein, McAdam 2012) są jednym z elementów, które należy analizować pod kątem zasobów ludzkich w zarządzaniu klubem sportowym. Osoby posiadające tego rodzaju kompetencje stanowią o sile przywódczej i potrafią mobilizować do działania mniejsze grupy ludzi, delegować pracę oraz tworzyć odpowiednie struktury, które decydują o prężności organizacji. Zasoby ludzkie są istotnym elementem w określaniu i realizowaniu założonych strategii. Zespół ludzi pracujący na rzecz klubu sportowego przyczynia się do wykonywania zadań i osiągnięcia celów. W zarządzaniu zasobami zachowanie i działanie członków organizacji traktuje się jako przewagę konkurencyjną. W teorii pól nacisk kładzie się na jednostki posiadające kompetencje społeczne, mogące mobilizować i przekonywać członków grupy do wprowadzania i realizowania danej strategii.

Kluczowym punktem staje się więc rola osób posiadających takie zdolności wraz z kapitałem społecznym w połączeniu z pozycją zajmowaną w klubie sportowym. Jeśli są to osoby na stanowiskach zarządczych (*incumbents*), można dążyć do stabilizacji działalności organizacji. Ciemną stroną takiego działania może być stagnacja w zarządzaniu i obniżenie konkurencyjności klubu. W przypadku gdy takie osoby są w opozycji (*challengers*), ich działanie może doprowadzić do przejścia władzy i wprowadzenia ich strategii w zakresie dalszej działalności klubu sportowego.

W przypadku wiejskich klubów sportowych zorientowanych na przetrwanie zaobserwowano cedowanie głównych obowiązków organizacyjnych na jednego lidera. Skutkowało to uproszczeniem procesu decyzyjnego i centralizacją zarządzania, ale skuteczność takiej strategii zależała ściśle od konkretnych atrybutów jednostki: (1) dyspozycyjności; (2) dostępu do sieci społecznych i (3) kompetencji przywódczych. Konsekwencją ześrodkowania władzy jest uzależnienie kondycji klubu sportowego od charyzmy, zapału i kompetencji jednostki, jak również wpisywania się tych działań w swoisty etos działacza.

#### *Ukryta gra o środki publiczne – wzmocnienie relacji z samorządem lokalnym*

Podtrzymanie silnego sprzężenia z lokalnym samorządem – głównym donatorem działalności małych klubów sportowych – polega na budowie „prosportowej” koalicji we władzach gminy, przekładającej się na względnie hojne wsparcie środkami publicznymi rozdzielanymi z kasy gminnej. Zaspokojone zostają tym samym najbardziej elementarne potrzeby drużyn rywalizujących w rozgrywkach sportowych. Zważywszy jednak, że pomoc publiczna odbywa się za pośrednictwem biurokratycznych procedur, nieodłącznie wiąże się to z obowiązkiem znajomości przepisów oraz prowadzenia bieżącej dokumentacji (gromadzenie faktur, wypisywanie delegacji itp.). Kluby zabiegają więc o pomoc u pracowników administracji, którzy nieraz stanowią nieformalne zaplecze kadrowe organizacji sportowej.

W świetle zrealizowanych badań za najefektywniejszy sposób wdrożenia opisywanej tu praktyki uznać trzeba uruchomienie osobistych znajomości między członkami klubu a liderami samorządu. Dążenie do sprzężenia z kasą samorządu oraz jednocześnie silne osadzenie klubów w społeczności lokalnej przekładają się na instrumentalne wykorzystanie instytucji sportowych przez lokalne instytucje władzy, najczęściej jako źródła elektoratu lub względnie taniej wizytówki samorządu i jego wójarza.

Warto nadmienić, że wsparcie udzielane przez samorząd, o ile jest regularne i zaspokaja podstawowe potrzeby stowarzyszeń, skutkuje niechęcią do pozyskiwania dodatkowych funduszy. W organizacjach realizujących strategię przetrwania w Polsce widać więc wyraźnie ciągłą obecność postaw klientelistycznych, faktycznie uzależniających od pomocy, typowych dla okresu PRL i wczesnej transformacji.

#### *Inkluzyjna ponadlokalna rekrutacja do stowarzyszenia*

Kluby mierzące się z kryzysem członkostwa (szczególnie w małych miejscowościach) zmuszone są ukierunkować swoje działania na ponadlokalną rekrutację do swoich szeregów. Wykorzystują w tym celu wszystkich swych członków

i sympatyków, którzy aktywizując prywatne kanały obiegu informacji (w tym media społecznościowe), zachęcają do gry w klubie. Skuteczność tych kanałów pozyskania zawodników może być – co oczywiste – bardzo różna, a sam kolportaż informacji nie stanowi jeszcze wystarczającej zachęty. Dużo ważniejsza w tym przypadku wydaje się praktyka wysokiej inkluzyjności organizacji – zapisywania do klubu niemalże wszystkich chętnych. Szeroki dostęp do drużyny zawodników posiadających umiejętności dalekie od optymalnych stanowi najskuteczniejszą metodę zapobieżenia deficytom kadrowym w małych społecznościach.

Niemniej inkluzyjny i ponadlokalny nabór do klubu pociągać może również negatywne konsekwencje, przede wszystkim dla spójności struktury organizacji: grozi ujawnieniem konfliktów grupowych, wytworzeniem się wewnątrzklubowych klik powstałych nie na gruncie wspólnoty interesów, wieku czy umiejętności, lecz krystalizujących się na bazie więzi z sąsiedztwem, stopnia pokrewieństwa czy pochodzenia z tej samej miejscowości.

### **4.3. Działacze jako kluczowy zasób**

Na początku lat 90. XX w. warunkiem przetrwania polskich organizacji sportowych, pozbawionych wsparcia ze strony instytucji centralnych, okazała się w praktyce głęboka modyfikacja ich strategii działania. Ciężar przyswojenia nowych kapitalistycznych reguł instytucjonalnych spadł przede wszystkim na działaczy klubowych. Mieli oni stać się głównymi aktorami „gier transformacyjnych”, zdolnymi do działań adaptacyjnych i gromadzenia niezbędnych zasobów. W dyskursie publicznym próbowano więc wymusić na instytucjach sportu zachowania aktywne (rynkowe) oraz kreowanie owej kategorii „działacza-przedsiębiorcy”, skutecznie pozyskującego środki na funkcjonowanie swego klubu (por. Doktor 1990).

Choć w wolnorynkowych realiach dokonywała się swoista selekcja organizacyjna – upadały kluby zorientowane zachowawczo (najsłabsze finansowo i organizacyjnie), a trwały najbardziej zaradne, decydujące się na profesjonalizację swych działań – trudno wskazać, czy i jakie cechy osobowe (poza otwartością na wiedzę) przyczyniały się do sukcesu i przetrwania klubów. Innymi słowy: jaki model idealny działacza zaważył w tamtym okresie na efektywności strategii przetrwania. Warto odnieść się w tym miejscu do dorobku Zbigniewa T. Wierzbickiego, który uznając właściwy dobór liderów za węzłowy problem dla całego procesu aktywizacji i rozwoju społeczności lokalnych (A-RSL), zaproponował zestaw cech dobrego lidera. Powinien on zatem posiadać autorytet osobisty i instytucjonalny, cechować się szerszymi niż przeciętne horyzontami myślenia, wysoką pozycją społeczną (nie powinna ona jednak utrudniać kontaktów z mieszkańcami wsi), bezinteresownością, umiejętnością wykorzystania altruizmu innych dla dobra społeczności, odwagą cywilną w podejmowaniu trudnych zadań i decyzji, mieć doświadczenie, zdolność do samokrytycyzmu i umiejętność zdobywania poparcia (choćby tych osób, które mogą zapewnić dostęp do zasobów) oraz przetrzymywania serii niepowodzeń

(Wierzbicki 1987: 328). Otwarte niech pozostanie pytanie, czy organizacje sportowe sięgające genezę do początków PRL posiadały w swoich szeregach tak uformowane jednostki na czas kryzysu oraz na ile we współczesnych polskich realiach (gdzie zderzamy się z marazmem aktywistów i drenażem z prowincji osób najlepiej wykształconych) rzeczywistość może zbliżyć się do tego ideału.

## 5. Zakończenie

W odniesieniu do działalności klubu sportowego doby transformacji zrozumienie mechanizmów wprowadzania strategii organizacyjnych wymaga szerszego spojrzenia: nie tylko na sam klub, ale również na jego otoczenie. Opracowanie i wdrażanie strategii przez osoby zarządzające organizacją sportową powinno opierać się więc na takich filarach jak: 1) dostęp do zasobów materialnych i niematerialnych, 2) dywersyfikacja pozyskiwania środków finansowych, 3) identyfikacja i analiza ryzyka, 4) zarządzanie spajającym i pomostowym kapitałem społecznym, 5) rozwój kompetencji społecznych, 6) stabilizacja struktury kadrowej organizacji.

W przeprowadzonych badaniach zauważono, że szczególnie istotną rolę w zarządzaniu i realizowaniu strategii organizacji sportowych odgrywa kapitał społeczny pozostający w dyspozycji działaczy i sportowców. Zarówno w okresie transformacji ustrojowej, jak i w ostatnim etapie instytucjonalizacji pola sportu działalność klubów opierała się na sieciach powiązań i skutecznym czerpaniu z nich korzyści. Klubowe strategie niwelowania opisanych wyżej trudności polegają na racjonalnym wykorzystaniu dostępnych w przestrzeni działania organizacji zasobów społecznych: powiązań między członkami klubu a aktorami ulokowanymi poza jego strukturą, jak również obecności liderów zdolnych do mobilizacji ludzkiej aktywności. Należy podkreślić, iż w przypadku organizacji zagrożonych upadkiem (zwłaszcza małych amatorskich klubów sportowych) pierwszorzędne znaczenie ma spajająca forma kapitału społecznego (*bonding social capital*). Kluby na co dzień wykorzystują bowiem przede wszystkim horyzontalne sieci powiązań obejmujące swoich członków, sympatyków, jak również kontakty z równorzędnymi partnerami w obrębie przestrzeni lokalnej i poza nią.

Zidentyfikowane przez badaczy przypadki upadków klubów sportowych wiązały się z obieraniem niewłaściwych strategii, tzn. brakiem analiz ryzyka, generowaniem nadmiernych kosztów przy niewielkich przychodach, kryzysem kompetencji zarządzających, krótkoterminowością podejmowanych działań mających na celu ratowanie klubu, odpływem zawodników i działaczy, zanikiem więzi społecznych ogniskowanych przez klub. Specyfika organizacji sportowej wymaga tu jednak głębszej analizy prowadzenia działalności, gdyż dotyczy generowania wyników sportowych oraz w niektórych dyscyplinach również zysku finansowego. Sytuacja stanowiąca pokłosie neoliberalnej wizji pola sportu – stawiająca na samowystarczalność klubu sportowego – powoduje, że zarządzający nim muszą traktować klub

jako organizację opartą na zasobach, a przy tym być ich świadomymi dysponentami, potrafiącymi wykorzystywać choćby potencjał sieci społecznych tworzonych bezpośrednio przez członków/działaczy klubu, jak też aktorów obecnych w ich otoczeniu, np. kibiców (por. Grodecki 2018).

Mając powyższe na uwadze, autorzy proponują model analityczny, którego fundament stanowi diagnoza problemów, opis ich przezwyciężania oraz stabilizowania działalności organizacji w perspektywie średnio- i długookresowej. Proponowany model może posłużyć jako narzędzie do identyfikowania czy opisywania działalności klubów sportowych mierzących się z dynamiczną zmianą rzeczywistości społecznej. Traktowany może być więc jako narzędzie potencjalnie wzmacniające odporność (*resilience*) organizacji sportowej na kryzysy poprzez dawanie wiedzy o kierunku pożądanym – nieraz w bardzo krótkim czasie – modyfikacji działań i wdrażanie efektywnych planów odbudowy (por. Wicker i in. 2013). Sytuacja, która zapanowała w Polsce po 2020 r., spowodowana pandemią COVID-19, a następnie wojną w Ukrainie, rodzi przypuszczenie, że tego typu modele analityczne będą zyskiwały na znaczeniu zarówno w oczach osób zarządzających klubami, jak i decydentów zainteresowanych stabilnością systemu sportu.

## Bibliografia

- Antonowicz D., Kossakowski R., Szlendak T. (2015), *Aborygeni i konsumenci. O kibicowskiej wspólnocie, komercjalizacji futbolu i stadionowym apartheidzie*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Barney J.B. (1986), *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*, „Academy of Management Review”, t. 11, s. 656–665.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, t. 17, s. 99–120.
- Bartkowski J. (2007), *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 54–97.
- Burdyka K. (2012), *Nie tylko orliki, czyli o piłkarskiej twarzy polskiej wsi*, „Res Publica Nova”, nr 17(207), s. 9–15.
- Burdyka K. (2019a), *Od pastwiska do orlika – proces usportowienia polskiej wsi*, [w:] M. Halamska, M. Stanny, J. Wilkin (red.), *Ciągłość i zmiana. Sto lat rozwoju polskiej wsi*, t. 1, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 455–480.
- Burdyka K. (2019b), *Między zagrodą a boiskiem. Studium aktywności wiejskich klubów sportowych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3520063>
- Cewińska J. (2011), *Wybory strategiczne w organizacjach sportowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 171, s. 19–28.
- Charycka B., Gumkowska M., Bednarek J. (2022), *Kondycja organizacji pozarządowych 2021. Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Chojnacka M. (2021), *Organizacja przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe Akademii im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski.



- Coleman J. (1988), *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „The American Journal of Sociology”, t. 94, suplement, s. 95–120, <http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/477/File/Social%20Capital%20in%20the%20Creation%20of%20Human%20Capital.pdf> (dostęp: 29.11.2022).
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge–London.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review”, t. 48(2), s. 147–160.
- Doktór K. (1990), *Klub sportowy: struktura – funkcje – otoczenie*, „Sport Wyczynowy”, nr 11–12, s. 10–15.
- Drażdźewski S. (1974), *Ludowe Zespoły Sportowe. Powstanie i działalność*, Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza, Warszawa.
- Fligstein N. (2009), *Kompetencje społeczne i teoria pola*, [w:] A. Manterys, J. Mucha (red.), *Nowe perspektywy teorii socjologicznej. Wybór tekstów*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.
- Fligstein N., McAdam D. (2012), *Theory of fields*, University Press, Oxford.
- Giza-Poleszczuk A., Marody M., Rychard A. (2000), *Od mikrostrategii do makrosystemu: założenia teoretyczne i problem badawczy*, [w:] A. Giza-Poleszczuk, M. Marody, A. Rychard (red.), *Strategie i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa, s. 13–43.
- Gorzelany-Dziadkowiec M., Smutek H. (2020), *Zintegrowane zarządzanie we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Grabowski A. (2012), *Przedsiębiorstwo sportowe Hamburger SV wobec kryzysu społecznej gospodarki rynkowej w Niemczech*, [w:] K. Piech, K. Wierus (red.), *Ostatni światowy kryzys finansowy. Przyczyny, przebieg, polityka, przedsiębiorstwa*, t. II, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Grabowski A. (2013), *Przedsiębiorstwa sportowe w gospodarce rynkowej. Na przykładzie FC Bayern Monachium SA*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Grabowski A. (2019), *Ekonomia sportu. Zagadnienia metodologiczne i wybrane doświadczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grodecki M. (2018), *Nowi aktywiści. Polski ruch „socios” jako nowa forma relacji kibiców z klubem*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 14, nr 2, s. 30–49.
- Gulak-Lipka P. (2015), *Stan infrastruktury sportowej w Polsce*, [w:] M. Tomanek, S. Raniszewski (red.), *Problemy kultury fizycznej – aspekty ekonomiczne, prawne, pedagogiczne*, Akademia Sportu i Nauki, Ośrodek Rekreacji, Sportu i Edukacji w Poznaniu, Bydgoszcz–Poznań.
- GUS (1996), *Rocznik Statystyczny*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- GUS (2021), *Kultura fizyczna w latach 2019 i 2020*, Główny Urząd Statystyczny, Ośrodek Statystyki Sportu i Rekreacji, Warszawa–Rzeszów, [https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5495/1/6/1/kultura\\_fizyczna\\_w\\_latach\\_2019\\_i\\_2020.pdf](https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5495/1/6/1/kultura_fizyczna_w_latach_2019_i_2020.pdf) (dostęp: 10.05.2022).
- Gutowski A. (1965), *Drogi rozwoju kultury fizycznej w Polsce Ludowej w latach 1944–1965*, Sport i Turystyka, Warszawa.
- Jakubczyk Z., Krawczyk A. (2000), *Wpływ przemian własnościowych na finansowanie i aktywność Ludowych Zespołów Sportowych w województwie opolskim w latach 1991–1995*, „Człowiek i Ruch”, t. 2(2), s. 94–98.
- Jarvie G. (2003), *Communitarianism, Sport and Social Capital: ‘Neighbourly Insights into Scottish Sport’*, „International Review for the Sociology of Sport”, t. 38, s. 139–153.
- Kikulis L.M., Slack T., Hinings C.R. (1995), *Sector-Specific Patterns of Organizational Design Change*, „Journal of Management Studies”, t. 32(1), s. 67–100.
- Kończak J. (2020), *Komunikacja sponsoringowa oraz ambush marketing podczas Euro 2016*, „Studia Medioznawcze”, t. 3(66), s. 123–136.
- Kopecka-Piech K. (2017), *Media*, [w:] H. Jakubowska, P. Nosal (red.), *Socjologia sportu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Krawczyk Z. (1992), *Sport in the Era of Structural Changes: the Example of Eastern Europe*, „International Review for Sociology of Sport”, t. 27(1).
- Krawczyk Z. (1997), *Struktura i przeobrażenia organizacji sportowy w Polsce*, „Wychowanie Fizyczne i Sport”, nr 1–2, s. 267–277.
- Krawczyk Z. (2000), *Sport w zmieniającym się społeczeństwie*, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego, Warszawa.
- Kurkowska-Budzan M., Stasiak M. (2016), *Stadion na peryferiach*, Universitas, Kraków.
- LZS (2022), *Wiadomości Sportowe. Wydanie specjalne*, Krajowe Zrzeszenie Ludowe Zespoły Sportowe.
- Małolepszy E. (2004), *Kultura fizyczna w działalności wiejskich organizacji młodzieżowych II Rzeczypospolitej*, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa.
- Małolepszy E. (2010), *Sport i turystyka w działalności Zrzeszenia Ludowe Zespoły Sportowe w Polsce w latach 1989–2009*, [w:] R. Muszkieta, W. Żukow, M. Napierała, E. Saks (red.), *Stan i rozwój regionalnego sportu i rekreacji*, Ośrodek Rekreacji, Sportu i Edukacji, Poznań, s. 6–21.
- Mańkowski D. (2018a), *Sport Organizations and Environmental Pressures: An Institutional Analysis*, „Society Register”, t. 2(1).
- Mańkowski D. (2018b), *Polski Związek Sportowy jako organizacja w teorii pól Fligsteina i McAdama*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Sociologica”, t. 65.
- Mańkowski D. (2020), *Sport w transformacji ustrojowej w Polsce. Gdańskie studium przypadku*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”, t. 75, s. 101–120.
- March J.G., Olsen J.P. (2005), *Instytucje. Organizacyjne podstawy polityki*, przeł. D. Sielski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Morgan G. (2013), *Obrazy organizacji*, przeł. Z. Wiankowska-Ładyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Noga R. (2016), *Żużel w PRL-u. Sport żużlowy w Polsce w latach 1948–1989*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- North D.C. (1991), *Institutions*, „Journal of Economic Perspectives”, t. 5(1), s. 97–112.
- Nosal P. (2014), *Sport i technologia*, Wydawnictwo Katedra, Gdańsk.
- Nosal P. (2020), *Instytucjonalny wymiar sportu. Konteksty i historyczno-społeczne uwarunkowania*, [w:] Z. Dziubiński, M. Jasny (red.), *Kultura fizyczna a instytucjonalizacja*, Salezjańska Organizacja Sportowa Rzeczypospolitej Polskiej, Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego, Warszawa.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Parent M., Slack T. (red.) (2007), *International Perspectives on the Management of Sport*, Elsevier Academic Press, London.
- Pasko A. (2009), *Wyścig pokoju w dokumentach władz partyjnych i państwowych 1948–1989*, Avalon, Kraków.
- Pasko A. (2012), *Sport wyczynowy w polityce państwa 1944–1989*, Avalon, Kraków.
- Pedersen P.M., Ruihley B.J., Li B. (red.) (2022), *Sport and the Pandemic: Perspectives on Covid-19's Impact on the Sport Industry*, Routledge, London–New York.
- Putnam R. (1995), *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, przeł. J. Szacki, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Putnam R. (2008), *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, przeł. P. Sadura, S. Szymański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Seippel Ø. (2008), *Sports in Civil Society: Networks, Social Capital and Influence*, „European Sociological Review”, t. 24(1), s. 69–80.
- Siekiera R. (2016), *Początki polskiej publicystyki sportowej w ujęciu genologicznym. „Przegląd Sportowy” w latach 1921–1925*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Skalik M. (2020), *Zespołowe gry sportowe kobiet w latach 1945–1989*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. J. Długosza, Częstochowa.

- Staniek Z. (2017), *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*, Difin, Warszawa.
- 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.
- Sznajder A. (2012), *Marketing sportu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szubert R. (2010), *Kultura fizyczna w przemianach wsi polskiej w latach 1944–1956*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Warszawa.
- Taylor T., Doherty A., McGraw P. (2008), *Managing People in Sport Organizations. A Strategic Human Resource Management Perspective*, Routledge, Oxon–New York.
- Wawrzyniak B. (1989), *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wicker P., Filo K., Cuskelly G. (2013), *Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters*, „Journal of Sport Management”, t. 27(6), s. 510–525, <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>
- Wierzbiński Z.T. (1987), *Aktywizacja i rozwój społeczności lokalnych i środowiskowych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, R. XLIX, z. 3, s. 313–335.
- Włoch R. (2016), *Globalne przez narodowe. Euro 2012 w Polsce*, DELab UW, Warszawa.
- Włoch R. (2017), *Organizacje*, [w:] H. Jakubowska, P. Nosal (red.), *Socjologia sportu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wohl A. (1977), *Sport wiejski a przeobrażenia wsi polskiej*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Warszawa.
- Zasada J.Z. (2008), *Sportowo-pożarnicza działalność Ochotniczych Straży Pożarnych w latach 1875–2007*, „Zeszyty Historyczne Związku Ochotniczych Straży Pożarnych Rzeczypospolitej Polskiej”, t. VII, s. 121–147.

## Artykuły prasowe

- Dziennik Bałtycki (1991), „Kosz w kwiatach” na pomoc koszykówe, 1 sierpnia.
- Dziennik Bałtycki (2003), *Wyspracować dobrą ofertę* (wywiad z M. Formelą), 11 lipca.

## Akty prawne

- Ustawa o sporcie, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857