

OD IGRZYSK OLIMPIJSKICH DO IGRZYSK BIZNESU

Prolog

W szeroko zakrojonym temacie „drogi i bezdroża kultury fizycznej” jest niezwykle szerokie pole wyboru odpowiedniego podejścia do tych problemów, będących chyba głównym nurtem rozważań w dyskusjach o stanie i przyszłości wszystkich głównych filarów szeroko rozumianego systemu współczesnej kultury fizycznej.

Może przykładowo opisywać stan faktyczny wielu rzetelnych badaczy oraz prognozować stan przyszły nieliczne grono sprawnych futurologów. To ostatnie przedsięwzięcie raczej zaliczyłbym do uprawianej sztuki i bujnej wyobraźni, pod taką nazwą jaką miało kino „Iluzjon”, umiejscowione w okazałym gmachu byłej państwowej komisji planowania.

Wypada także odwołać się do solidnych preparacji działalności sportowej, która jest racjonalnym sposobem przygotowania się do rywalizacji na sportowych arenach. Bez poprzedzającej strategii kształtowania działalności sportowej trudno osiągnąć sukces, gdyż następująca po niej taktyka polega na ocenie naszych szans zwycięstwa po uprzednim rozpoznaniu zagrożeń, którymi dysponuje strona przeciwna. Taki sposób przypomina kanony metodyki marketingu, w którym analiza SWOT¹ (w tym szans i zagrożeń) jako żywo przypomina buchalterów obliczających przychody i wydatki w arytmetycznych słupkach cyfr: winien i ma.

Są także szanse jeszcze innego podejścia, które wywodzi się z obserwacji czynionych przez znawców „sytuacyjnej teorii zarządzania” oraz fachowców „organizacyjnego rozwoju”. Penetrują oni drogi rozwoju organizacji kfi i ścieżki karier sportowych menedżerów, organizatorów, sztabowców i zawodników. W obecnej sytuacji polskiej kultury fizycznej może być przydatna jedna z zasad dialektyki niemieckiego filozofa G. Hegla², która polega na postrzeganiu jedności i sprzeczności w elementach danego systemu.

¹ Termin SWOT jest akronimem utworzonym z angielskich słów, które po przetłumaczeniu znaczą: siły, słabości, okazje i zagrożenia w następujących obszarach: konkurenci, tendencje ekonomiczne, innowacje technologiczne, zmiany polityczne, tendencje społeczne, kultura. O tych sprawach premier brytyjski Churchill mówił: optymista widzi szanse w niebezpieczeństwie, pesymista niebezpieczeństwo w szansie.

² G. Hegel, *Zasady filozofii prawa*, PWN, Warszawa 1996.

W naszym temacie mamy przecież łatwo obserwowalną drogę sukcesów i bezdroża porażek, racjonalny rozwój i iluzje postępu, oczekiwane funkcje systemu i obserwowalne dysfunkcje tegoż, humanistyczne walory sportowania się i zdrowotne patologie, wzniosłe ideały czystego olimpizmu i brudne gry grup interesu w skomercjalizowanej nawet rekreacji, nie wspominając już o spółkach opartych na regułach dyktowanych *Kodeksem Handlowym*. Ta dialektyka sprzecznych, czy wręcz antagonistycznych tendencji, może być przedstawiona nie tylko w ujęciu statycznym, ale dynamicznym. Przecież drogi są stworzone dla ruchu a nie dla zastoju i bezczynności. Warto więc bacznie przyjrzeć się procesom na drodze symbolizowanej igrzyskami ery nowożytnej, od idyllicznych igrzysk greckich do skomercjalizowanych igrzysk w Los Angeles i Atlancie.

Trend nr 1: profesjonalizacja

Szanse rozwoju kultury fizycznej na drogach racjonalnej działalności wielu specjalistów upatruję we wspomaganiu tego trendu, który nazwany jest profesjonalizacją, a jej widomym symbolem jest wzrost szkolnictwa w zakresie kultury fizycznej: lawinowo rośnie kształcenie w państwowych akademiach wychowania fizycznego oraz na nowych kierunkach uruchamianych przez liczne prywatne uczelnie. To jest doskonały przykład, iż wykonywanie licznych funkcji kultury fizycznej wymaga wiedzy, kwalifikacji, umiejętności, jednym słowem, nowego kapitału intelektualnego. Ten trend znaczy i to, że bez dyplomu uczelni nie ma licencji do nauczania wf w szkolnictwie i uprawnień trenerskich.

Ten pierwszy wymiar profesjonalizacji oznacza także, że na przykład sport wyczynowy zgłasza coraz większy popyt na zawodowców-zarządców, profesjonalistów usług medycznych, prawnych oraz przekształcania grup sportowców z grup zarobkowych w prawdziwe korporacje zawodowców w rozbudowanym społecznym podziale pracy w gronach zawodowców dobrze wykształconych, zawodowo doświadczonych, obdarzonych wysokim prestiżem i niemałymi, wręcz niekiedy gigantycznymi dochodami. Dodać należy do tego jeszcze nieliczne związki zawodowe pracowników najemnych w przemyśle usług sportowych, oraz powiększające się grono np. sędziów z zawodowymi dyplomami i licencjami, na wzór dyplomów mistrzowskich wydawanych przez cechy rzemieślnicze, albo dyplomów dość licznych absolwentów studiów podyplomowych dla zarządców i organizatorów sportu w ofercie takich renomowanych uczelni jak Uniwersytet Jagielloński w Krakowie i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, a także Polska Korporacja Menedżerów Sportu.

To są nowe szlaki polskiej współczesnej kultury fizycznej. Są jednak także bezdroża, zagrożenia i dysfunkcje. Wydaje się, że ten proces modernizacji

tak koniecznej, jest zbyt powolny i napotyka na silne opory ze strony nosicieli postaw konserwatywnych, jeszcze strzegących czystego „paleniska” olimpizmu. Dla postaw zachowawczych ważniejsze są przestarzałe wartości „czystego” sportu (czytaj: bez wynagradzania zawodników) niż nowoczesne metody zarządzania, organizacji, usług sztabowców, wnoszących do skostniałego systemu kultury fizycznej ducha innowacyjności, wynalazki elektroniki i informatyki, nowe prawo itp.

W gronie specjalistów tej problematyki można chyba stwierdzić, że spotkanie dwóch wektorów sił sprawczych progresywnych i regresywnych, przyniesie przewagę tych pierwszych, gdyż modernizacja jest racjonalnym kierunkiem przemian a jej demiurgiem jest właśnie opisywana profesjonalizacja. To jest trend nr 1 nie dlatego, iż jest najważniejszy, lecz dlatego, iż jest oznaką zwiększania humanistycznych, społecznych, zdrowotnych potrzeb społeczeństwa, które akceptuje wartości kultury fizycznej, lecz jest na tyle sprytne, iż nawet uprawianie rekreacji powierza nielicznemu gronu amatorów rekreacji i elicie sportu wyczynowego. To są właśnie zagrożenia kultury mas, czyli sportu dla każdego.

Trend nr 2: recentralizacja zarządzania

W okresie transformacji swoje wzloty i upadki, pogrzebane szanse i osiągnięcia, krzywe wzrostu i upadku, przeżywa także cały system kultury fizycznej. Na jej początku wydawało się, iż wystarczy krytyczny osąd starego modelu zarządzania kulturą fizyczną, czyli modelu wzorowanego na sowieckim, by kształtować zupełnie nowy typ podejmowania decyzji na szczeblach centralnym, lokalnym, klubowym. Nieliczne dyskusje jednak toczyły się raczej w gronie „starej nomenklatury”, gdyż rotacja kadrowa oczekiwana przez nową elitę władzy politycznej była znikoma na stanowiskach zarządców, administratorów i prezesów urzędów i organizacji sportowych. Stąd raczej pochodziły nieliczne nowatorskie pomysły projektowania nowego modelu zarządzania i administrowania makro i mikrostrukturami kultury fizycznej.

Dziś, po siedemnastu latach tej niby sanacji, dostrzegamy niestety tolerowanie mieszanego modelu zarządzania, w którym liczne urzędy centralnej administracji sportowej nie utraciły swej mocy, na cmentarze odesłano tylko prawie wszystkie zrzeszenia sportowe i konfederację sportu, dokonano nielicznych zmian prawnych podstaw związków sportowych, uchwalono ustawę o spółkach prawa sportowego, i po wielu latach bezowocnych starań wyodrębniono w centralnej administracji państwowej Ministerstwo Sportu. To jest, jak się wydaje, pozorowana zmiana szyldu byłego urzędu a potem Głównego Komitetu Kultury Fizycznej (kiedyś także Turystyki).

Wielu urzędnikom centralnych i regionalnych biur administracji państwowej wydaje się nadal, iż sport a nawet rekreacja, jest domeną jasno ustruktury-

zowanych szans decyzyjnych i dlatego należy posługiwać się zcentralizowanym modelem administrowania. Podejmowanie racjonalnych decyzji składa się na barki „władzy jednego aktora”, np. ministra sportu oraz usłużnych jego urzędników. Świadczą o tym dyktatorskie relacje byłego ministra np. z PZPN i innymi związkami sportowymi.

Tendencje centralizacji nie dotyczą tylko jednego wymiaru tej swoistej biurokratyzacji. Orientacja taka to także dążenie do centralistycznego podziału zasobów finansowych, skłonności do nadzorczego kontrolowania dobrowolnych stowarzyszeń kultury fizycznej, preferowania zarządzania przez formalizację oraz samowolne rugowanie kolegiałnych rad doradczych, konfederacji sportu, kolegów redakcji czasopism itp.

Mamy więc wyraźny ślad, iż panoszenie się administracji w obszarze kultury fizycznej poprzez centralizację wiedzy na bezdroża uprawiania kultury fizycznej, której immanentną cechą jest dobrowolna aktywność, demokratyzm, hedonizm, prawo do samoorganizacji w celu zaspokojenia potrzeb³.

Socjologowie już w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku zastanawiali się nad tym, by nie doprowadzić do uwiądnienia ruchów społecznych, przeciwstawiać się biurokratyzmowi, by nadal szanować dobrowolność członkostwa w organizacjach sportowych i ich wrodzone szanse kolektywistycznych zachowań i demokratycznego stylu kierowania. To jest trudny kontrtrend, by wektor zmian w kulturze fizycznej nie prowadził do recentralizacji, panowania opartego na administrowaniu, zaniku zaradności zbiorowej i dekretowania przez urzędników o naturze i skali potrzeb społecznych.

Miejmy nadzieję, że dość cienka granica między drogami i bezdrożami, będzie nie tylko postrzegana jako ewentualne zagrożenie, ale jako świadomy wybór szans rozwojowych, by w rzeczywistości już ostatecznie porzucić hybrydalny model kultury fizycznej, relikty sowieckiego administrowania przemieszane z dobrowolnymi stowarzyszeniami. I intensywnie starać się, w ramach rozsądnych granic, decentralizować zarządzanie w całym systemie.

Trend nr 3: kryzys klubowości

Tuż przed drugą wojną światową w 1939 roku było 4767 klubów, w 1948 roku zarejestrowano zaledwie 2792 kluby⁴. W latach, często opisywanej transformacji, Z. Krawczyk, autor rozdziału o klubach w Europie⁵, zanotował także

³ M. Friedman, amerykański ekonomista, laureat nagrody Nobla, stwierdził, że „źródłem postępu cywilizacyjnego, czy to w architekturze czy w malarstwie, nauce lub literaturze, przemyśle albo w rolnictwie, nigdy nie była scentralizowana administracja państwowa”

⁴ P. Godlewski, *Sport w Polsce na tle politycznej rzeczywistości lat 1944-1956*, AWF, Poznań 2006.

⁵ Kluby sportowe w perspektywie kulturoznawczej zostały wyśmienicie przedstawione w pracy zbiorowej, w której znalazł się również rozdział o dynamice organizacji kultury fi-

spadek liczebności członków, gdyż w 1990 roku było ich prawie trzy miliony, natomiast w 1995 roku tylko siedemset tysięcy.

Te cyfry są chyba adekwatnym wskaźnikiem raczej skromnych rozmiarów zjawiska klubowości sportowej w polskim społeczeństwie. Równie stosunkowo niewielkie są rozmiary przynależności do partii politycznych. Zaledwie około 13% najemnych pracowników przynależy do związków zawodowych. To smutna konstatacja stanu samorealizacji zbiorowości społecznych i widomy znak ucieczki w sferę prywatności i pasywnego trybu spędzania przed telewizorem czasu wolnego.

Kilka tysięcy dobrowolnych stowarzyszeń sportowych to chyba owe bezdroża uprawianej rekreacji i sportowania się jako aktywności ruchowej. To fizyczne lenistwo jest także widoczne w szkolnych formach wychowania fizycznego, na które przeznaczają się śladowe godziny lekcyjne oraz przyzwala na rosnącą absencję i małe uczestnictwo w szkolnych imprezach sportowych. Zaś organizowanie wielkich uczniowskich spartakiad już należy do lamusa historii masowego sportu.

To jest niezwykle niepokojące zjawisko, gdyż uwiąd sportowych ruchów, w których uczestnictwo jest dobrowolne a działalność kierowana demokratycznie, jest dowodem znikomej podmiotowości i także dowodem, iż wyznawane wartości społeczeństwa obywatelskiego nie są regulatorami codziennych zachowań. Werbalne cenności sportu i rekreacji nie są poprzednikiem, czyli pobudką odpowiedniego zachowania, w tym skłonności do uczestnictwa w sportowych stowarzyszeniach, w takim okresie rozwoju społeczeństwa, które już nie ma odgórnie narzucanych rygorów „państwowego sportu”, jako mutacji modelu kultury fizycznej byłego ZSRR.

A przecież szeroko rozumiany sport jest dobrym sposobem realizacji licznych potrzeb, w tym oczywiście zdrowotnych i psychicznych. Pionierzy polskich klubów strzeleckich lub towarzystw wioślarskich i gimnastycznych czerpali osobiste korzyści z tej formy aktywizmu młodzieży a nawet pośredniego realizowania wartości przysposobienia wojskowego i utrzymywania ducha polskości podczas zaborów.

Wypada więc zadumać się nad nie tylko pesymistycznym stanem fizycznego bezruchu dzieci, młodzieży i dorosłych, ale także nad diagnostyką tego stanu rzeczy, który tym bardziej jest zdumiewający, im wyższy jest poziom społecznej konsumpcji, większy czas wolny od pracy zarobkowej lub domowej, im wyższe uznanie dla różnych form kultury. Warto także pomyśleć, nie tylko w gronie elity specjalistów, jakie zastosować środki terapeutyczne, zwane przez niektórych socjologów socjotechnicznymi, celem podniesienia po-

zycznej w Polsce, napisany przez Z. Krawczyka. K. Heinemann (ed.), *Sport Clubs in Various European Countries*, Hofmann Verlag 1999. Ten sam punkt widzenia w książce: Z. Dziubiński (red.), *Sport jako kulturowa rzeczywistość*, SALOS RP, Warszawa 2005.

ziomu uczestnictwa w stowarzyszeniach jako formach społecznej zaradności i dobrej okazji do wzrostu obywatelskiej podmiotowości.

Obserwacja życia klubowego w Polsce prowadzi jednak na owe bezdroża, czyli braku racjonalnych odpowiedzi na współczesne wyzwania, które są zrodzone z niepokoju o upadającą krzywą liczebności klubów, członkostwa klubowego itp., jednym słowem, masowej kultury fizycznej. Stare modele masowego sportu już dziś nie pasują do „krzykliwej postnowoczesności”, ale wbrew pojawiającym się opiniom nowoczesne społeczeństwo zachodnioeuropejskie dostarcza optymistycznych wzorców zachowań klubowych, troski o rozwój stowarzyszeń i budowania blokady przeciw zbędnemu i przesadnemu zamienianiu igrzysk sportowych w igrzyska bogatych przedsiębiorców na konkurencyjnych rynkach usług sportowych.

Trend nr 4: od klubu jako wspólnoty do przedsiębiorstwa

Instytucją konstytuującą główny filar kultury fizycznej, którym jest sport, zarówno ten elitarny jak i ten zwany masowym, było i pozostaje, jak się wydaje, dobrowolne stowarzyszenie sportowe, potocznie i prawnie określane jako klub. Z antropologicznego punktu widzenia, podzielanego także przez socjologów, klub sportowy wyrasta z potrzeb społecznych, początkowo spontanicznie zaspakajanych przez dobrowolnie stowarzyszonych członków. Wykonuje on określone organiczne funkcje wynikające z potrzeby pewnego organizacyjnego rozwoju, kształtuje wewnętrzne struktury, posługuje się motywacją uznawaną za hedonistyczną, ceni ruch fizyczny jako wartość, a taką całość można uznać za wspólnotę członków, którą niemiecki uczony Max Weber nazywał celową grupą korporacyjnego działania⁶, mającą sens i społeczny pożytek.

Taki model charakteryzuje tzw. mikroorganizację kultury fizycznej i cechuje się organiczną strukturą, znaczącym poczuciem tożsamości klubowej, sprawnością działania, dobrowolnością przynależności członkowskiej oraz zasadą samofinansowania, choć chętnie korzysta z państwowych subwencji lub prywatnych dotacji. Zachowania klubowe są, jak zwykle w sporcie, oparte na zasadzie konkurencji, czyli rywalizacji różnorodnych podmiotów, np. sekcji, drużyn, zespołów. W tym modelu ceni się także demokratyzm wspólnoty i styl kierowania zwany demokratycznym, co zresztą jest wymuszane przez formalizację pochodzącą z obowiązującego prawa o stowarzyszeniach.

Głównym produktem był sukces sportowy, poparcie widowni, zadowolenie sportowców i koleżeńskie relacje w triadzie: prezes-trener-zawodnicy. Ten tradycyjny model w poprzednim okresie rozwoju polskiej kultury fizycznej

⁶ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002, s. 30.

przynosił liczne sukcesy podczas olimpijskich igrzysk, mistrzostw Europy i mistrzostw świata. Dziś sportowych wyczynów mniej, a klub jako wspólnota jest wypierany z systemu kultury fizycznej poprzez komercjalizację, prywatyzację, profesjonalizację uprawiania wyczynu.

Tradycyjny model z główną instytucją, czyli dobrowolnym stowarzyszeniem, w sporcie wyczynowym ustępuje pola sportowym firmom w postaci spółek akcyjnych, kapitalistycznych firm o różnym prawnym statusie⁷. Zmienia się w ramach opisywanego trendu aksjologia sportowa: dobrowolność wypierana jest przez kontrakty pracy, organiczne funkcje zostały dopełnione przez konkurowanie na rynkach o rentowność, zysk sportowej firmy jest koronacją sukcesu sportowego, ceni się przedsiębiorców, kapitalistów, właścicieli kapitałów zaangażowanych na rynkach usług sportowych.

Kiedyś o sukcesach wielkich gigantów polskiego sportu, np. AZS-AWF Warszawa, CWKS Warszawa, Górnik Zabrze, Wisła Kraków decydowały kanały państwowego finansowania, przynależność do resortów, np. górnictwa lub obrony narodowej, poparcie związków zawodowych itp. Dziś już prawie zanikły zrzeszenia sportowe, nadal utrzymują się związki sportowe, a nakłady finansowe państwa na kulturę fizyczną, w tym wychowanie fizyczne i sport wyczynowy, są na najniższym poziomie.

Kapitałiści jako inwestorzy, menedżerowie zamiast prezesów, walne zgromadzenia akcjonariuszy w miejsce walnego zgromadzenia członków, nowe grupy interesariuszy, nowe grupy zawodowców, np. prawników, marketingowców, specjalistów Public Relations, to tylko niektóre nowe podmioty działalności w opisywanym obszarze. Przedsiębiorca i jego wierni słudzy decydują obecnie o obliczu sportu postamatorskiego, czyli zawodowego. W miejsce naturalnego przepływu zawodników z klubu do klubu pojawiły się transfery, które są być może produktem korzystnego bankowego kredytu lub zwykłej korupcji aktorów sportu.

Epilog

Zaproponowany przez Z. Dziubińskiego, nie bez alternatywnych propozycji, główny problem, domyślnie zakłada, iż kultura fizyczna jest z natury bytem oznaczającym ruch, dynamiką, zmienność. Przecież nie po to, w nowoczesnej betonowej urbanizacji, buduje się znów twarde ścieżki rowerowe dla cyklistów, amatorów rekreacji by panował na nich bezruch.

Jednak z metodycznego punktu widzenia, różne odmienności dynamiki nie są tylko logicznym przeciwieństwem statyczności, lecz raczej węzłem gordyjskim splecionych trendów do przodu i do tyłu, postępu i zacofania, pla-

⁷ K. Doktor, *Status i perspektywy organizacji sportowych*, (w:) *Zarys socjologii zarządzania sportem*, PKMS, Warszawa 2005, s. 21–27.

nowości i żywiołowości, racjonalnych kroków i emocjonalnych wzniesień, powolnej ewolucji i gwałtownej rewolucji.

Dlatego, w tym krótkim szkicu, nie została wyklarowana płątanina elementów wyrażana przez zwolenników dialektycznego rozumowania w postaci jedności i walki przeciwieństw. Przykładem takiego utrudnienia dla badacza jest relacja między sportem amatorskim a sportem wyczynowym, relacja między dobrowolnością stowarzyszania się a przymusem ekonomicznym sportu skomercjalizowanego, relacja między arystokratycznym olimpizmem a obsesją przedsiębiorców na punkcie zysku, tych przeciwieństw można wyliczać w nieskończoność.

Namysł racjonalisty⁸, doceniającego wolicjonalne i emocjonalne procesy aktorów zbiorowych życia sportowego, powinien prowadzić do postępowania znanego w medycynie: opis choroby-analiza-diagnoza-terapia, także zastosowania zasad inżynierii: potrzeba-projekt-wdrożenie-eksploatacja wynalazku. To są dobre wzory dla humanistów zbyt ostro krytykujących sprawców patologii sportowych, dysfunkcji administracji sportowej lub słabości wartości jako regulatorów zachowań. W ten sposób można, unikając zagrożeń, wykorzystać szanse zmian, oby na lepsze⁹.

⁸ K. Doktor, *Czy reforma państwa wymaga reformy sportu?* (w:) Z. Krawczyk, J. Kosiewicz, K. Piłat (red.), *Sport w procesie integracji europejskiej*, AWF, Warszawa 1996.

⁹ P. Drucker, „Tworzenie zatem przyszłości, rozwój społeczności i organizacji, to przede wszystkim transformacja ludzi”. *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA S.A., Warszawa 2000.