

Profesjonalizacja w klubie sportowym osób z niepełnosprawnością fizyczną – przyczyny, zamysły, konsekwencje²

Streszczenie

Sport osób z niepełnosprawnościami wciąż jest traktowany jako rehabilitacja fizyczna i społeczna. Ograniczenie opisu tej grupy sportów do tych kategorii sprawia, że ich obraz jest niepełny. Celem artykułu jest uzupełnienie tej luki badawczej – opis profesjonalizacji w ramach wybranego klubu rugby na wózkach oraz analiza sensu i znaczenia tego procesu dla uczestników drużyny. Podłożem analiz w ramach artykułu jest własne badanie metodą *case study*, na które składały się: wywiady indywidualne, obserwacja uczestnicząca oraz analiza materiałów zastanych. Wnioski z analizy mają posłużyć osobom zaangażowanym w ten sport do podejmowania decyzji organizacyjnych. Struktura artykułu jest następująca – najpierw przedstawione zostały różne perspektywy badania profesjonalizacji sportu (ogółem i sportów osób z niepełnosprawnościami), dalej przedstawiono przyczyny dążenia do profesjonalizacji w ramach rugby na wózkach w Polsce, aby ostatecznie przedstawić, jak ten proces funkcjonuje w ramach wybranej drużyny.

¹ Autorka, obecnie specjalistka ds. zaangażowania pracowników, zajmująca się badaniami ilościowymi w firmie Zmotywowani.pl oraz międzynarodowy sędzia rugby na wózkach, jest Laureatką XVII Edycji organizowanego przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych Ogólnopolskiego Konkursu „Otwarte drzwi” na najlepsze prace magisterskie i doktorskie, których tematem badawczym jest zjawisko niepełnosprawności w wymiarze zdrowotnym, zawodowym lub społecznym – 2020 r. Jej praca magisterska zatytułowana „Między rehabilitacją a profesjonalizacją. Studium przypadku Warszawskiego Stowarzyszenia Rugby na Wózkach Four Kings” napisana pod kierunkiem dr hab. Renaty Włoch, prof. UW, Uniwersytet Warszawski; Wydział Socjologii; Katedra Socjologii Cyfrowej, zajęła III miejsce w Kategorii: prace magisterskie – Kategoria D – kulturowe znaczenia niepełnosprawności. Aktualnie autorka rozwija kadrę sędziowską w rugby na wózkach, prowadząc szkolenia. Sędziuje również na zawodach rangi krajowej oraz międzynarodowej. W pracy zawodowej analizuje zaangażowanie pracowników oraz wpływ zmian kultury organizacyjnej na sposób pracy i zaangażowania pracowników [przyp. red.].

² Oryginalny artykuł naukowy napisany na podstawie pracy magisterskiej nagrodzonej w 2020 roku w XVII Edycji organizowanego przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych Ogólnopolskiego Konkursu „Otwarte drzwi” na najlepsze prace magisterskie i doktorskie poświęcone problematyce niepełnosprawności. Praca magisterska, III miejsce w kategorii: prace magisterskie – kategoria D – kulturowe znaczenia niepełnosprawności; tytuł pracy: „Między rehabilitacją a profesjonalizacją. Studium przypadku Warszawskiego Stowarzyszenia Rugby na Wózkach Four Kings”; autor pracy: Elwira Zielska; Instytut Socjologii, Wydział Filozofii i Socjologii (obecnie: Wydział Socjologii), Uniwersytet Warszawski; promotor pracy: dr hab. Renata Włoch, prof. UW; Katedra Socjologii Cyfrowej; Wydział Socjologii [przyp. red.].

Jak wynika z badania, profesjonalizacja na różnych poziomach (sportowym, organizacyjnym oraz podejścia jednostek) jest odbierana odmiennie i może przynosić skrajnie różne rezultaty. Ostatecznie, autorka przedstawia potencjalne konsekwencje, wynikające z profesjonalizowania badanego klubu (zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i w kwestii profesjonalizacji samych treningów fizycznych) i dowodzi, że optymalnym rozwiązaniem dla badanego klubu jest profesjonalizacja organizacyjna przy jednoczesnym umożliwieniu zawodnikom trenowania na poziomie rekreacyjnym.

Słowa kluczowe:

profesjonalizacja organizacji, sport profesjonalny, organizacja sportowa, klub sportowy, sport osób niepełnosprawnych, rehabilitacja, rekreacja

Professionalization within a Sports Club for People with Physical Disabilities – Causes, Ideas, Consequences

Summary

Sport for people with disabilities is still treated as physical and social rehabilitation. Limiting the description of this group of sports to these categories makes their picture incomplete. The aim of the article is to fill this research gap – to describe professionalization within a selected wheelchair rugby club and to analyse the meaning and relevance of this process for the team participants. The basis for the analysis is the own research carried out by the case study method, which consisted of: individual interviews, participant observation and analysis of existing sources. The conclusions of the analysis are intended to serve those involved in the sport to make organisational decisions. The article is structured as follows – first, different perspectives of the study of sport professionalization are featured (in general and of sports of people with disabilities), then there is a presentation of the reasons for the pursuit of professionalization within wheelchair rugby in Poland, and finally the focus is putted on how this process works within the selected team. As the study shows, professionalization at different levels (sporting, organisational and individual approach) is perceived differently and can cause in extremely different results. Ultimately, the author presents the potential consequences resulting from the professionalization of the researched club (both on the organisational level and in terms of professionalization of the physical training itself) and proves that the most optimal way for the researched club is organisational professionalization while allowing the players to train on a recreational level.

Keywords:

professionalization of organization, professional sport, sports institution, sports club, sport for people with disabilities, rehabilitation, recreation

Wstęp

Kluby sportowe zrzeszające osoby z niepełnosprawnościami zmagają się z podobnymi wyzwaniami, co inne organizacje pożytku publicznego. Ich działalność jest uzależniona od nieregularnych dotacji, datków i zasileń ze strony państwa oraz osób

prywatnych. Brak stałych wpływów znacząco ogranicza możliwość planowania działalności i zatrudniania kadry, co wpływa na efektywność realizacji celów organizacji i sposób jej funkcjonowania. Nierzadko organizacje takie są zarządzane w sposób doraźny, w oparciu o aktualne potrzeby i możliwości. Takie zorganizowanie jest często wynikiem kontekstu, w którym organizacje te funkcjonują, niemniej jednak wpływa to na chaotyczność i brak stabilności w ich działaniu.

W przypadku klubów sportowych dodatkowym wyzwaniem jest zarządzanie treningami, zawodnikami oraz kadrą trenerską. W każdym klubie obowiązujące zasady formalne i nieformalne, jak i sposób ich egzekwowania mogą być odmienne. Zróżnicowane jest też podejście samych uczestników do zaangażowania w funkcjonowanie klubu. Zachodzi tu relacja wzajemnej zależności – struktura organizacji i sposób zarządzania wpływają na to, jak zachowują się uczestnicy i w jakim stopniu przestrzegają wyznaczonych reguł, zawodnicy zaś mają wpływ na to, jak zorganizowany i zarządzany jest klub. Elementy te, a dokładniej sposób ich współdziałania determinują ostateczny sposób funkcjonowania klubu – podczas gdy w jednych instytucjach sposób organizacji będzie zbliżony do sprawnie funkcjonującej „machiny korporacyjnej”, w innych sukcesem może okazać się zebranie zawodników na treningu.

Specyfika funkcjonowania osób z niepełnosprawnościami wymaga czasem dodatkowej aktywności związanej z przystosowaniem otoczenia. Również w przypadku sportu, niepełnosprawność determinuje konieczność zorganizowania przystosowanego sprzętu sportowego oraz pomoc zawodnikom w przygotowaniu do treningu/rozgrywek i udziału w nich. Odpowiednie zorganizowanie sprzętu i osób pomagających jest w tym przypadku kluczowe dla sprawnego przebiegu samej aktywności sportowej.

Jednym z pomysłów na uporządkowanie strony organizacyjnej klubów sportowych i ustabilizowanie finansowania jest profesjonalizacja, czyli proces przemian instytucjonalnych prowadzący do sformalizowanego sposobu działania, opartego na jasno określonych normach i kierującego się racjonalnością, co w zestawieniu z nakierowaniem na osiągnięcie celów utożsamiane jest niekiedy z podejściem biznesowym³. Warunkiem przeprowadzenia profesjonalizacji jest z jednej strony wprowadzenie opartych na wydajności instrumentów zarządzania, wykorzystywanych przez wykwalifikowany personel⁴, z drugiej zaś zaakceptowanie zmian za nią idących przez samych uczestników. Muszą oni przyjąć i podporządkować się określonym normom (konformizacja) oraz uwewnętrznić (zaakceptować jako swoje) wartości i zasady, które w ramach tego procesu zostają narzucone (internalizacja)⁵.

³ S. Nagel, T. Schlesinger, E. Bayle i in., *Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences*, „European Sport Management Quarterly” 2015, t. XV, Nr 4, s. 407; J. Clausen, E. Bayle, D. Giaouque i in., *Drivers of and Barriers to Professionalization in International Sport Federations*, „Journal of Global Sport Management” 2018, t. III, Nr 1, s. 38–40

⁴ S. Nagel i in., *Professionalisation of sport...*, dz. cyt., s. 407

⁵ G. Millerson, *The Qualifying Associations: A Study in Professionalization*, London, Routledge & Kegan Paul, 1964, s. 10

Proces profesjonalizacji może być motywowany zarówno wewnątrz, jak i zewnętrznie. Wśród przyczyn wewnętrznych można wyróżnić: konflikty w ramach kadry zarządczej, niejasny proces decyzyjny, inicjatywę kluczowych osób⁶, praktyki zarządcze, kulturę organizacyjną⁷. Z kolei wśród przyczyn zewnętrznych najczęściej wskazuje się na presję zewnętrzną – komercjalizację, wpływ Związku Olimpijskiego, sponsorów⁸.

Wejście w schematy zaczerpnięte ze środowisk biznesowych rysują się jako perspektywa rozwoju i „uporządkowania” organizacji. Nie bez znaczenia pozostaje też argument, że dzięki temu organizacja, jeśli chce się utrzymywać (czyli zarabiać) musi dostosować się do reguł rynkowych. To podporządkowanie „regułom rynkowym” i zastosowanie zasad z innego środowiska, ustalonych zewnętrznie niesie ze sobą szereg zagrożeń zarówno dla jego członków, jak i samego stowarzyszenia⁹. Brak akceptacji tych zmian przez członków organizacji, może sprawić, że będą one niemożliwe do wyegzekwowania.

Co więcej, komercjalizacja wiąże się z koniecznością wykonywania dodatkowych zadań promocyjnych, które stają się częścią obowiązków samych zawodników. Nie zawsze wiąże się to z ich aprobatą – niektórzy z nich stawiają opór przed chociażby publikowaniem na prywatnych profilach zdjęć z logiem sponsorów. Zmiana zakresu obowiązkowych działań to kolejny potencjalny punkt oporu ze strony zawodników. Ten obszar odnosi się również do wartości wyznawanych i cenionych przez klub – w toku włączania wartości zewnętrznych, te wcześniej akceptowane mogą ulegać zmianie. Jest to istotne ryzyko, gdyż to właśnie wartości akceptowane wewnątrz, przez drużynę, są elementem ją spajającym.

Założenia artykułu

Profesjonalizacja ze swoimi szansami i zagrożeniami jest opcją rozwoju dla wielu organizacji, szczególnie tych małych. Kluczowe pozostaje, jakie są jej cele (do czego organizacja ma dojść), sposób wdrażania oraz utrzymywanie jej ram. Badacze zajmujący się profesjonalizacją w ramach sportu akcentują potrzebę badań, które będą tłumaczyły obecność, przebieg, przyczyny i konsekwencje tego procesu w ramach różnorodnych (pod względem poziomu i zasięgu działalności) organizacji i w różnych krajach.

Badania będące podstawą tego artykułu dostarczyły wiedzy o przebiegu procesu profesjonalizacji w ramach wybranej organizacji. Była to analiza typu *case study*, która skupiała się na konkretnym przypadku organizacji niższego szczebla, w której to sami członkowie mają duży wpływ na funkcjonowanie organizacji, ale też sama

⁶ K. Ruoronen, J. Clausen, S. Nagel i in., *Causes for professionalization in national sport federations in Switzerland: a multiple-case study*, „Current Issues in Sport Science” 2018, Nr 3, s. 6–7

⁷ J. Clausen i in., *Drivers of...*, dz. cyt., s. 42

⁸ Tamże

⁹ Tamże, s. 47

organizacja ma silny wpływ na funkcjonowanie jej członków. Analiza uwzględniała różnice pomiędzy sposobem działania różnych poziomów organizacji, a także zróżnicowanie odbioru samej profesjonalizacji przez uczestników klubu, kadre zarządzającą oraz uczestników zewnętrznych (m.in. sponsorów i publiczność).

Metodologia badań własnych obejmowała analizę przypadku Warszawskiego Stowarzyszenia rugby na wózkach „Four Kings” (najstarszy klub rugby w Polsce). Stowarzyszenie jest odpowiedzialne za prowadzenie drużyny klubowej działającej na terenie Warszawy i funkcjonuje jako organizacja pożytku publicznego. W ramach badania przeprowadzono: 16 wywiadów indywidualnych oraz 2 wywiady diadyczne z osobami o zróżnicowanych rolach, funkcjach i doświadczeniach w ramach klubu; obserwację uczestniczącą – autorka badania jest osobiście zaangażowana w badaną instytucję, jako sędzia towarzyszy w spotkaniach sportowych, treningach oraz spotkaniach nieformalnych; analizę dokumentów i innych źródeł pisanych (statut klubu, regulamin klubu, kronika klubu, korespondencja mailowa, korespondencja na klubowej grupie na Facebooku).

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie perspektywy uczestników klubu do profesjonalizacji. W toku analizy uwzględnione zostają przesłanki przemawiające za lub przeciw takiemu rozwiązaniu oraz zarysowane zostają potencjalne konsekwencje przeprowadzenia tego procesu w klubie. Artykuł pochyla się nad pytaniem: w jaki sposób i w jakim zakresie proces profesjonalizacji odpowiada na potrzeby uczestników klubu rugby na wózkach „Four Kings”. Dzięki temu rzuca również światło na potencjalną potrzebę profesjonalizacji innych sportów drużynowych, w których uczestnikami są osoby z niepełnosprawnościami.

Profesjonalizacja organizacji sportowej

W obrębie sportu, często przywoływanym aspektem zaświadcującym o profesjonalizacji jest odpłatność działalności pionu menadżerskiego. Jest to najczęściej pojawiający się w literaturze wyróżnik tego procesu. Wskazuje się, że włączenie odpłatności kadry menadżerskiej pozwala na lepszą kontrolę i rozliczanie ich pracy oraz ewentualną wymianę osób pełniących funkcje zarządcze¹⁰. Jednocześnie zaznacza się, że profesjonalizacja występuje zarówno wśród organizacji nastawionych na zysk, jak i w ramach organizacji non-profit¹¹. Oznacza to, że odpłatność pionu menadżerskiego często towarzyszy instytucjom sprofesjonalizowanym, ale niekoniecznie determinuje zachodzenie tego procesu.

W ramach wszystkich rodzajów organizacji – nastawionych na zysk i niestawiających finansów na pierwszym miejscu, istotna okazuje się natomiast sama kontrola

¹⁰ S. Nagel i in., *Professionalisation of sport...*, dz. cyt., s. 408–409

¹¹ G. Lang, T. Ströbel, S. Nagel, *Professionalization forms in mixed sport industries: is it time to rethink the stereotypes of non-profit and for-profit sport organizations?*, „Managing Sport and Leisure” 2019, t. XXIV, Nr 4, s. 219–220

nad funduszami. Jeśli dana jednostka zajmująca się sportem chce się rozwijać, to musi pozyskiwać środki finansowe na swoją działalność. Brak kontroli rodzi przeszczerzeń do nadużyć – dlatego też profesjonalizujące się organizacje muszą wprowadzać regulacje pomagające w usystematyzowaniu i lepszym rozplanowaniu kierunku inwestycji¹².

Coraz częściej zauważa się też, że profesjonalizacja nie odnosi się jedynie do kadry zarządzającej, ale do różnych poziomów działalności. W analizie wielopoziomowej nad profesjonalizacją wskazuje się potrzebę uwzględnienia zmiany w ramach sposobów wykonywania czynności w organizacji, zmianę wśród samych jednostek zaangażowanych w tę instytucję, ale też przemianę struktur i procesów¹³. Istotny okazuje się również kontekst konkretnego klubu. W zależności od takich czynników, jak rozmiar organizacji, zasoby finansowe, status dyscypliny (olimpijska bądź nie), osiągnięcia organizacji, czy proces profesjonalizacji, może ona przebiegać szybciej i płynniej bądź wolniej i z poważniejszymi przeszkodami¹⁴.

Profesjonalizacja w ramach sportu osób z niepełnosprawnością

Sport osób z niepełnosprawnościami jest częściej traktowany jako forma aktywności fizycznej dla osób z niepełnosprawnością niż jako forma atrakcji dla widzów – niezależnie od poziomu rozgrywek. Pomimo że teoretycznie różnica pomiędzy sportami osób z lub bez niepełnosprawności polega jedynie na specyficznych zasadach dyscypliny, dedykowanym sprzęcie do uprawiania tego sportu i ostatecznie na specyfice samych zawodników, to w rzeczywistości różnice w przedstawianiu i postrzeganiu tych grup sportów są znacznie dalej idące¹⁵. Sporty osób z niepełnosprawnościami wciąż są przedstawiane raczej jako forma rehabilitacji społecznej i fizycznej niż jako po prostu sport.

Również profesjonalizacja w ramach dyscyplin sportów osób z niepełnosprawnościami ma nieco inny wymiar i wydźwięk niż w przypadku sportów osób pełnosprawnych. Oprócz dążenia w kierunku efektywności samych organizacji sportowych, profesjonalizacja jest też w tym wypadku procesem mającym na celu uprawnienie tych dyscyplin, nadanie sprawczości samym zawodnikom oraz podkreślenie obecności i zasadności sportowców i reprezentowanych przez nich dyscyplin w ra-

¹² Zob. J. Clausen, *The interrelationship between professionalisation and commercialisation in international sport fédérations*, praca doktorska, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques, 2018; P. Andon, C. Free, *Accounting and the business of sport: past, present and future*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2019, t. XXXII, Nr 7

¹³ S. Nagel i in., *Professionalisation of sport...*, dz. cyt., s. 410–411

¹⁴ Zob. J. Skinner, B. Stewart, A. Edwards, *Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations*, „Sport Management Review” 1999, t. II, Nr 2; G. Lang i in., *Professionalization forms...*, dz. cyt.

¹⁵ Zob. J. Niedbalski, *Sport osób niepełnosprawnych w przekazie i dyskursie medialnym w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2015, t. XI, Nr 2

mach sportu. Ważne jest więc podkreślenie podobieństw, czy też niewielkiej wagi samych różnic między sportami osób z niepełnosprawnością i bez.

Znamienny jest sam fakt, że o ile badania nad profesjonalizacją w ramach organizacji sportowych budzą zainteresowanie naukowców, o tyle w przypadku organizacji sportów osób z niepełnosprawnościami wciąż najsilniej reprezentowanym wątkiem jest dowodzenie zasadności używania sportu jako narzędzia do „usprawniania” tychże.

Jak pokazują R. G. Romano, R. Daffre De Arroxellas, W. Manassero i in.¹⁶, profesjonalizacja rozumiana w tym wypadku jako otrzymywanie wynagrodzenia za trenowanie nadaje działalności zawodników wartość, a im samym sprawczość. Zawodnicy nie tylko mają możliwość większego zaangażowania się w interakcje społeczne, ale również dzięki odpowiedniemu przygotowaniu otoczenia do ich potrzeb mogą odnosić sukcesy w ramach tej konkretnej aktywności. Ten ostatni aspekt jest o tyle ważny, że nie we wszystkich dziedzinach życia jest to dla tej grupy osób dostępne. Interakcje społeczne są podobnie często wskazywaną przez samych uczestników motywacją do uprawiania tej dyscypliny, co otrzymywanie wynagrodzenia finansowego/stypendium. Jednocześnie mało który zawodnik funkcjonuje w ramach klubu na podstawie umowy – brakuje więc prawnych regulacji stabilizujących sytuację zawodników.

Podobnych wniosków dostarcza analiza dotycząca aktywności sportowej osób z niepełnosprawnością intelektualną, które dzięki intensyfikacji treningów i praktykowania sportu na najwyższym poziomie doprowadziły do poczucia dumy i samozadowolenia, które są słabo widoczne w innych obszarach ich aktywności społecznej. Poprzez uczestnictwo w sporcie zawodnicy nadają sobie wartość, która jest też istotna w zwykłym, pozasportowym życiu¹⁷.

W przytoczonych powyżej wnioskach głównym wątkiem profesjonalizacji jest finansowanie. Pomijane są inne aspekty składające się na to złożone zjawisko. Jak wskazują badacze profesjonalizacji w sporcie, konieczne jest wielopłaszczyznowe podejście do tego zagadnienia i opisanie, jak w ramach poszczególnych poziomów proces ten wygląda. Brak bardziej szczegółowych i rozbudowanych badań nad profesjonalizacją sportów osób z niepełnosprawnością świadczy również o innym statusie tej grupy sportów – jak już zostało przywołane wcześniej, w ich ramach ważniejszym aspektem jest rehabilitacja społeczna i sportowa. Badania własne przedstawiają nieco odmienną perspektywę – przyglądają się procesom profesjonalizacji w ramach klubu osób z niepełnosprawnością, przy uwzględnieniu wielopłaszczyznowości tego zjawiska i włączeniu głosów różnych grup interesariuszy.

¹⁶ R. G. Romano, R. Daffre De Arroxellas, W. Manassero i in., *The professionalization of disable athletes of Boccia*, „International Journal of Physical Education, Sports and Health” 2016, t. III, Nr 3, s. 483–484

¹⁷ Y. Beldame, E. Lantz, A. Marcellini, *Expériences et effets biographiques du sport adapté de haut niveau. Étude de trajectoires sportives et professionnelles d'athlètes catégorisés comme ayant une déficience intellectuelle*, „Alter” 2016, t. X, Nr 3, s. 257–259

Profesjonalizacja polskiego rugby na wózkach

Rugby na wózkach jest jedynym sportem drużynowym dla osób z porażeniem czterokończynowym. Fakt, że jest to dyscyplina przeznaczona dla ograniczonej liczbie grupy osób, determinuje sposób rekrutacji nowych członków oraz ogranicza możliwości wyboru zawodników o najlepszych warunkach fizycznych – wybór dokonywany jest spośród tych osób, które zgłaszają chęć uczestnictwa, a nie zawsze są to osoby o predyspozycjach sportowych.

Klub Warszawskiego Stowarzyszenia Rugby na Wózkach „Four Kings”, będący przedmiotem przeprowadzonego badania, jest najstarszym klubem rugby na wózkach w Polsce – został założony w 1997 roku. Początkowo funkcjonował on pod egidą Fundacji Aktywnej Rehabilitacji, która wprowadziła ten sport w Polsce i propagowała jego rozwój. Taka organizacja sprawiała, że członkowie klubu nie mieli pełnej samodzielności, a ewentualne pomysły co do zmiany sposobu zarządzania czy też metodyki treningowej musiały być ustalane z osobami odpowiedzialnymi z ramienia owej fundacji. Dlatego też w 2010 roku drużyna po debatach ze wszystkimi członkami podjęła decyzję o założeniu własnego stowarzyszenia, które oddzieliło drużynę od fundacji i dało klubowi niezależność. Od tego czasu klub działał samodzielnie, podejmował własne decyzje dotyczące treningów i kierunku działania. Fundacja w tym czasie wspierała inne kluby rugby oraz organizowała Rozgrywki Ligowe Rugby na Wózkach, w których uczestniczyły kluby z całej Polski.

W 2018 roku, gdy polscy rugbiści po raz drugi w historii mieli wystąpić na Mistrzostwach Świata w Sydney, pojawiły się istotne problemy finansowe związane zarówno z zapewnieniem odpowiedniego zaplecza infrastrukturalnego do treningów, jak i ze sfinansowaniem wyjazdu Polaków na to wydarzenie. Zawodnicy coraz częściej wskazywali, że funkcjonując w ramach polskiego związku, a nie stowarzyszenia (w tamtym czasie sprawami kadry narodowej zajmowało się Stowarzyszenie Sportu Osób Niepełnosprawnych), mieliby szansę na bardziej kompleksowe wsparcie, np. w postaci stypendium sportowego dla zawodników przygotowujących się do rozgrywek rangi światowej. Był to impuls dla ówczesnego trenera kadry narodowej do podjęcia działań na rzecz założenia Polskiego Związku Rugby na Wózkach (PZRnW), który ostatecznie zawiązano w 2019 roku.

Wśród założycieli założenia Polskiego Związku obecne było przekonanie, że zawodnicy startujący w rozgrywkach na poziomie światowym, konkurujący z najlepszymi drużynami na świecie, powinni być wspierani przez profesjonalny sztab szkoleniowy, a w konsekwencji potrzebują silnego wsparcia finansowego i organizacyjnego. Dotychczasowe ramy funkcjonowania wydawały się doraźne i niedostosowane do realiów i możliwości tego sportu w innych krajach, co utrudniało konkurowanie z nimi. Zawodnicy mieli poczucie, że w ich odpowiednim przygotowaniu do rozgrywek przeszkodą są właśnie finanse. Brak indywidualnego finansowania zawodników wymuszał na nich aktywność zawodową i uniemożliwiał

skupienie się jedynie na treningach. Ponadto, istotną okazywała się również kwestia promocji tego sportu – brak rozpowszechnienia wiedzy o rugby na wózkach sprawiał, że zawodnicy nie czuli, że to, co robią jest ważne i interesujące dla szerokiej publiczności. Zaznaczali również, że świadomość istnienia tej dyscypliny w szerokim obiegu zachęcałaby kibiców do uczestnictwa w rozgrywkach, a sponsorów do wejścia w świat rugby na wózkach.

Okazuje się więc, że kroki w stronę zawiązania Polskiego Związku Rugby na Wózkach były podyktowane oddolną chęcią dążenia ku profesjonalizacji, rozumianej jako otrzymywanie wynagrodzenia za uczestnictwo w wysiłku fizycznym oraz funkcjonowanie w ramach zorganizowanych struktur.

Utworzenie tego związku (PZRnW) miało mieć jednak konsekwencje nie tylko dla kadry narodowej, ale też dla wszystkich klubów oraz innych jednostek powiązanych z rugby na wózkach. PZRnW miał stać się naczelną organizacją wyznaczającą zasady i sposób działania tego sportu w obrębie całego kraju. Dla członków klubów zawiązanie się tej instytucji było jednak daleko mniej istotne niż dla członków kadry. Kluby nie miały w tym żadnego interesu, gdyż dotychczasowy sposób funkcjonowania i brak centralnej organizacji były dla nich wystarczające. Finansowanie działalności odbywało się najczęściej jedynie w stopniu koniecznym do zapewnienia najbardziej podstawowych potrzeb; środki otrzymywane były z FAR-u (jeśli drużyna była przez Fundację kierowana), ze środków PFRON czy też przy wsparciu samorządowym; w pojedynczych przypadkach drużyny otrzymywały też wsparcie finansowe ze strony sponsorów. W tym kontekście zawiązanie Związku i jego zamysł profesjonalizacji tej dyscypliny pozostawał dla klubów mało atrakcyjny, a często budził wątpliwości co do potencjalnych wymagań, które mógł narzucić na kluby PZRnW.

Perspektywa klubu

Na podstawie case study jednego z klubów rugby na wózkach poddano analizie jego podejście do profesjonalizacji oraz sprecyzowano, co w rozumieniu członków tej organizacji oznacza ono w praktyce.

Zjawisko profesjonalizacji było w rozmowach z członkami klubu rozdzielane na trzy obszary. Najbardziej oczywista była dla członków klubu profesjonalizacja w sensie sportowym. Oznaczała dla nich zorganizowany trening, który poprawia jakość występu sportowego i umożliwia uprawianie tego sportu na najwyższym poziomie. Kolejnym, silnie zaznaczanym obszarem była profesjonalizacja organizacyjna, czyli uwzględniająca trwałą strukturę i sposób zajmowania się sportem oraz treningami. Na końcu wskazywano profesjonalizację w kontekście zmiany podejścia samych zawodników – uznania przez nich, że trening i występy na zawodach nie mają służyć jedynie zaspokojeniu potrzeb jednostki, ale też zapewnieniu dobrego sportowego widowiska osobom postronnym.

Ważny jest również fakt, że w środowisku rugby profesjonalizacja stoi jako przeciwieństwo rehabilitacji. W potocznym rozumieniu tego pierwszego słowa oznacza ono dla uczestników rugby nastawienie na regularność treningu, traktowanie tego sportu z powagą i podążanie za wcześniej wyznaczonym planem. Jako rehabilitacja rozumiane jest natomiast podejście bardziej nonszalanckie, gdzie jednostka nie wykazuje własnej inicjatywy działania i praktykowania tego sportu. Wysiłek fizyczny nie jest jej priorytetem, a jedynie formą utrzymywania sprawności fizycznej, co jednak nie musi wiązać się z określoną regularnością.

Wśród samych zawodników klubu panuje różne nastawienie do uprawiania sportu. Są osoby bardziej zaangażowane, uczestniczące we wszystkich treningach oraz osoby, które w nich uczestniczą doraźnie. Co istotne dla samych uczestników, nie zawsze częstotliwość treningów wiąże się wprost z jakością wyczynu na samym boisku. Wynika to m.in. z jednostkowych możliwości i ograniczeń związanych ze sprawnością fizyczną. Brak ścisłego związku między wysiłkiem i staraniami a efektami, ale też utrudnianie treningów całej drużyny poprzez brak informacji o ewentualnej nieobecności poszczególnych jednostek rodzą frustracje i zniechęcają do angażowania się w życie drużyny. O ile bowiem sam wysiłek fizyczny podczas treningu jest kwestią jednostkową, o tyle aspekt jakości gry w ramach meczu jest już istotny dla całego klubu.

Można więc uznać, że profesjonalizacja rozumiana jako ogólnie obowiązująca zasada „poważnego” podchodzenia do treningów byłaby narzędziem zapewniającym poczucie sprawiedliwości. Wymagałaby bowiem od wszystkich osób angażowania się w tym samym stopniu. W przypadku natomiast nieprzestrzegania tych zasad dałaby możliwość formalnego ukarania takich jednostek.

Profesjonalizacja sportowa

Według zawodników badanego klubu nieodłącznym elementem profesjonalizacji sportowej jest wynagrodzenie. Uważano, że aby móc poświęcić się regularnemu treningowi kilka razy w tygodniu, konieczne jest dostosowanie całego swojego życia pod treningi, a co za tym idzie niemożliwa staje się zwykła praca zawodowa. Aby więc trenować zawodowo (co jest utożsamiane z profesjonalnością), zawodnicy muszą otrzymywać regularne wynagrodzenie.

Zorganizowany, zaplanowany wysiłek prowadzący do wysokich wyników sportowych wymaga odpowiedniego przygotowania. W osiągnięciu najwyższych celów konieczne jest wsparcie wysoko wykwalifikowanej kadry – trenerów, psychologów, fizjoterapeutów, dietetyków i mechaników.

Dla mnie taka jeszcze jedna strukturalna rzecz, która powinna się zmienić. Też będzie wiązało się to ze środkami. Czyli jeśli są osoby chodzące, które angażują się w rozwój sportu z niepełnosprawnością, no to się nigdy nie rozwinie, jeśli to będzie działało na zasadzie wolontariatu.

A tak, niestety, teraz jest. Czyli jeśli ja chcę zbudować mocny team, mocną strukturę, to muszę mieć trenera, menadżera, psychologa i kogoś takiego. A, niestety, no na to powinny być środki. Czyli ludzie powinni się kształcić w tych kierunkach. A będą się kształcić, jeśli będzie wiadomo, że znajdują się środki na ich zatrudnienie.

[były trener]

Istotną kwestią był fakt, że osoby te powinny być dedykowane, odpowiednio przygotowane do tego konkretnego sportu, gdyż specyfika każdej dyscypliny wymaga nieco odmiennego podejścia. Zauważano więc, że aby współpraca ze szkoleniowcami przynosiła najbardziej efektywne rezultaty, należy ich przygotowywać już na poziomie akademickim.

Obecnie do rugby na wózkach trafiają głównie znajomi i rodzina samych zawodników oraz studenci fizjoterapii odbywający praktyki w ramach treningów drużynowych. Osoby te niekiedy wykazują szczególne zainteresowanie tym sportem i pozostają z drużyną na dłuższy czas. Jest to dla nich zajęcie dodatkowe, które praktykują często obok swojego głównego zajęcia – pracy lub studiów. Zaangażowanie w drużynę jest bowiem raczej kwestią wolontariatu niż rozwoju zawodowego, nastawionego na osiągnięcie korzyści finansowych.

Szkolenie potencjalnych trenerów i sztabu szkoleniowego powinno więc już od początku uwzględniać zachęcania i przyciąganie nowych, ambitnych osób. Oprócz dobrej atmosfery i ciekawych przeżyć związanych z uczestnictwem w drużynie chciano, by zaoferować takim osobom regularne wynagrodzenie, które byłoby na tyle konkurencyjne rynkowo, że pozwoliłoby zatrzymać taką osobę na dłużej i umożliwiłoby jej utrzymanie się.

Profesjonalne uprawianie sportu wiąże się więc w pierwszej kolejności z zapewnieniem zawodnikom odpowiedniego zaplecza (w tym głównie finansowego) do regularnego treningu. Częścią tego zaplecza jest odpowiednio przygotowana kadra szkoleniowa, która musi zostać zachęcona (na podstawie wynagrodzenia i możliwości rozwoju zawodowego) do zaangażowania się w tę dyscyplinę. Tak przygotowany system w zamysle byłby gotowy na włączenie zawodników w plan treningowy. Wystarczyłoby jedynie zaangażować w ten plan osoby o odpowiednim potencjale fizycznym i mentalnym (duch współpracy i rywalizacji, determinacja itd.).

Pojawiało się jednak w tym miejscu pytanie, kto z obecnych zawodników byłby gotów do takiego poświęcenia – oddanie się profesjonalnym treningom i odpowiedniej diecie wiąże się z rezygnacją z dotychczasowego trybu życia, a często wymusza też rezygnację z uczestnictwa w wielu spotkaniach nieformalnych, bo akurat wtedy odbywa się turniej.

W Polsce się to nie dzieje i nie chce mi się wierzyć, że przez to, że powstanie związek, to to się zadzieje. I znowu, żeby byli chętni do tego. Nawet jeśli byłyby możliwości finansowe. To by była garstka osób. I czy

akurat ta garstka to byłaby ta garstka, która powinna być tymi profesjonalistami, czy nie byłoby przypadkiem tak, że ci amatorzy grają na wyższym poziomie niż ci profesjonalści...

[zawodniczka]

Zawodnicy przyzwyczaili się do traktowania sportu jako rozrywki i rekreacji – zajęcia w czasie wolnym. Treningi są dla nich czymś towarzyszącym codzienności, co wchodzi w plan regularnego tygodnia, ale nie zawsze dla wszystkich ma najwyższy priorytet. Zawodnicy nie chcieli całkowicie podporządkowywać treningom swojego życia. Nierzadko po kilku latach uczestnictwa w tym sporcie, gdy minął już pierwszy związany z przynależnością do drużyny, zawodnicy zaczęli układać sobie życie prywatne. Przy tym ważny jest fakt, że często w jego układaniu istotną rolę odgrywała sama drużyna – to tutaj zawodnicy czerpali inspirację co do sposobów radzenia sobie z codziennością, a także poznawali ciekawych ludzi czy nawet przyszłych partnerów/partnerki. Życie pozasportowe stawało się ważniejsze niż to sportowe i niekiedy wymuszało też rezygnację z treningów.

Perspektywa profesjonalnego trenowania i przygotowania do rozgrywek, pomimo że wydawała się odpowiadać na wcześniej zgłaszane potrzeby zawodników i narzekania co do możliwości rozwoju, w ostatecznym rozrachunku okazywała się być niespójna z zasadniczymi potrzebami i realnymi możliwościami zawodników.

Angażując się w rugby na wózkach, wiele osób stawia dopiero pierwsze kroki w „świecie niepełnosprawności”. Fizjoterapeuci zauważają, że sport jest bardzo efektywną formą rehabilitacji zarówno fizycznej, jak i społecznej¹⁸. Zawodnicy nie są jednak sportowcami i często przed wypadkiem/wejściem w posiadanie niepełnosprawności nie mieli nic wspólnego ze sportem. Niektórzy więc w momencie włączenia się w rugby odkrywają w sobie ducha sportowego, który często powiązany jest z potrzebą pokonywania własnych granic, ale inni traktują to po prostu jako formę utrzymywania własnego ciała w dobrej kondycji.

Profesjonalizacja organizacyjna

Początki powstania najstarszych drużyn rugby na wózkach w Polsce związane są z działalnością FAR. Fundacja tworzyła drużynę właśnie jako przestrzeń i sposób rehabilitacji osób z urazami rdzenia kręgowego: czuwała nad drużynami i udostęp-

¹⁸ Zob. N. Morgulec, R. Skrzypczyk, *Rozwój rugby na wózkach i jego wpływ na możliwości funkcjonalne tetraplegików*, „Wychowanie Fizyczne i Sport” 2003, Nr 47; A. Janaszczuk, K. Leoniuk, *Problem rehabilitacji społecznej jako swoistej praktyki leczniczej w opinii fizjoterapeutów i w ocenie osób niepełnosprawnych*, [w:] K. Łeńska-Bąk, M. Sztandar (ed.), *Wokół choroby, medycyny i praktyk leczniczych. Teorie-konteksty-interpretacje*, Opole, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 2009; B. Molik, *Zespołowe gry sportowe osób niepełnosprawnych: osoby z dysfunkcją narządu ruchu, niepełnosprawne intelektualnie, niewidome i słabowidzące*, Warszawa, Wydawnictwa Dydaktyczne – Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, 2009

niała w wyznaczonych terminach halę na treningi. Część z drużyn uniezależniła się i odłączała od Fundacji w późniejszym okresie, część po dziś dzień pozostaje pod jej zwierzchnictwem.

Niektóre drużyny powstawały zupełnie niezależnie od Fundacji – zbierało się kilka osób chętnych do trenowania sportu, z których często przynajmniej jedna posiadała wcześniejsze doświadczenie w rugby, ale trenowała w drużynie zbyt oddalonej od swojego miejsca zamieszkania.

Zresztą tak właśnie trochę wygląda ten sport niepełnosprawnych. Że to jest taki zlepek ludzi, którzy chcą coś robić i działają, i to widać i po rugby, i po innych dyscyplinach, że jeśli znajdują się w tych grupach ludzie konkretni, którzy chcą się zajmować jakąś organizacją, to te kluby lepiej prosperują. A jeśli to jest takie spotkanie kilku zajawkowiczów, którzy chcą sobie tylko gdzieś tam pojeździć, no to kończy się na tym, że sobie po prostu jeżdżą. I to widać po wynikach, widać po organizacji, pewnie po finansach drużyn itd.

[były trener]

Kwestia sposobu organizacji klubu była więc silnie zależna od tego, kto akurat był w niego zaangażowany i czy wśród tych osób znalazł się ktoś o zacięciu menadżerskim, kto był w stanie zarządzić działalnością klubu. Funkcjonowanie drużyny sprzed założenia Stowarzyszenia było przez uczestników opisywane jako chaotyczne. Nie było jasno podzielonej odpowiedzialności, sam sprzęt był rozrzucony po różnych miejscach, co utrudniało prowadzenie treningu. Brak uporządkowania sprawiał, że i samo zaangażowanie w trening nie było silne. Panowało poczucie, że cała działalność jest niejako z doskoku, doraźna i odpowiadająca jedynie na najbardziej naglące potrzeby lub też po prostu potrzeby komunikowane najgłośniej.

Pojawiała się więc irytacja – zarówno wśród osób zarządzających klubem, jak i wśród silnie nastawionych na sport zawodników. Co więcej, brak ułożenia kwestii organizacyjnych czy chociażby informowania się o nieobecnościach na treningach wpływał negatywnie na zainteresowanie sportem potencjalnych wolontariuszy – studentów przychodzących na odbycie praktyk. Przychodzili oni na trening i nie wiedzieli, w jaki sposób mogą pomóc. Nie było jasnych instrukcji dotyczących rozłożenia sprzętu ani osoby, która wprowadziłaby ich w drużynę. Niekiedy okazywało się, że frekwencja jest zbyt niska, aby można było przeprowadzić regularny trening. Taki kontekst nie zachęcał wolontariuszy do dalszego zaangażowania w pomoc klubowi.

Pierwsze kroki w organizacji drużyny polegały więc na uporządkowaniu regularnych działań towarzyszących treningom. Zaczęto porządkować sam sprzęt, zawodnicy stali się odpowiedzialni za wózki, na których grali. Było to możliwe dzięki zaangażowaniu prezesa Stowarzyszenia oraz szeregu wolontariuszy, którzy poświęcali na to swój czas wolny.

[...] już około tam 2007–2008 roku zaczęliśmy budować, budując drugą drużynę zaczęliśmy tak jakoś razem z [wiceprezesem] ogarniać organizacyjnie to, ten chaos, który tak nazywaliśmy że był taki chaos, takie dni, gdzie było niby ludzie przychodzili na trening, byli na treningu, jechali na zawody i nic więcej, tak? Więc zaczęliśmy to wszystko spinać, żeby to działało i [ówczesny trener] namaścił mnie na takiego kapitano-menedżera. Nie kapitana boiskowego, tylko takiego, taką osobę... A później, gdy powstał pomysł założenia stowarzyszenia, to zacząłem to ogarniać, zacząłem to załatwiać, sprawy wszystkie z powstaniem stowarzyszenia. A jak stowarzyszenie powstało, to zostałem prezesem tego klubu. I do dnia dzisiejszego pełnię tę funkcję. Ogarniam poza sprawami zarządownymi, że tak powiem, to sprawy organizacyjne w klubie, czyli pełnię funkcję taką prezesa-menedżera.

[prezes klubu]

Jak wskazuje prezes stowarzyszenia, wyłanianie się osób zarządzających drużyną występowało w sposób nie do końca zaplanowany. W trakcie współpracy okazywało się, że różne osoby mają zdolności i predyspozycje, które mogą się nadawać do prowadzenia drużyny. Jednostki te, metodą prób i błędów wdrażały więc swoje kolejne pomysły, co niekiedy wiązało się z oporem pozostałych członków drużyny. Dotychczasowi koledzy znaleźli się nagle w relacji podległości i mieli wykonywać polecenia kogoś, kto wydawał im się na równi. Było to jeszcze trudniejsze w momencie, kiedy część drużyny nie zgadzała się z decyzją osoby zarządzającej. Sprawy nie ułatwiał fakt, że osoby te nie miały żadnego przygotowania czy też doświadczenia w zarządzaniu jakąkolwiek organizacją, a ich doświadczenie w samym sporcie też nie zawsze wydawało się zaświadczać o ich wysokich kompetencjach.

Z początku jedna osoba pełniła wszystkie funkcje w drużynie jednocześnie – trenera, menedżera, mechanika, kierowcy, pomocnika. Kolejnym krokiem było rozdzielenie ról i odpowiedzialności. W poszczególne funkcje włączani byli najbardziej zaangażowani wolontariusze.

Ze względu na płaską strukturę klubu FK, wszelkie decyzje podejmował prezes, przy ewentualnym wsparciu reszty zarządu. Styl zarządzania był często dyrektywny i nie sprzyjał budowaniu relacji opartych na docenieniu.

Było wymagane od staffu, że pomaga – oczywiście po to jest ten staff, tyle, że to było wszystko na zasadzie rozkazów. Jak nie było zrobione, to były krzyki, pretensje. Na początku może się tego nie widzi, nie zwraca uwagi, ale z czasem, kiedy ty też poświęcasz swój wolny czas, bo taki trening trwa [...], więc ty w tym czasie mogłaś robić wiele innych przyjemnych rzeczy, a ty jednak przychodziłaś tam, poświęcałaś się dla tych ludzi trochę, a tych wdzięczności nie było za to.

[była wolontariuszka]

Pomimo więc, że organizacja zaczynała być uporządkowana, to wciąż nie działała efektywnie, bo źle zarządzane były zasoby ludzkie. Szereg doświadczeń i rozmów, rezygnacje części osób ze współpracy (wywołane m.in. nieakceptacją niektórych schematów zachowań czy nawet wartości) oraz liczne refleksje sprawiły, że ostatecznie udało się wypracować względnie akceptowalny przez wszystkie strony system. Kompromis polegał na tym, że również inne osoby zaangażowane w drużynę – trener oraz sami zawodnicy – skupiały się na przypominaniu o swojej wdzięczności (czyli np. dziękowali za okazaną pomoc) za zaangażowanie wolontariuszy, co w dłuższej perspektywie sprawiło, że docenianie stało się w pewnym stopniu obecne w życiu drużyny.

Innym ważnym elementem wpływającym na określanie badanego klubu jako profesjonalnego organizacyjnie było planowanie budżetu. Niestatość finansowania i brak środków były jednymi z elementów wstrzymujących klub przed odłączeniem się od FAR-u, wymuszały bowiem na zarządzie stowarzyszenia wzięcie odpowiedzialności za pozyskanie finansowania adekwatnego do potrzeb zawodników. Współpraca ze sponsorami, która okazała się być perspektywą wieloletnią, wsparcie uzyskane ze środków administracji państwowej (w tym szczególnie m.st. Warszawy) pozwoliły na zapewnienie możliwości regularnej działalności, a nawet na rozwój w ramach uczestnictwa w klubowych turniejach zagranicznych. Taki model działania przeciwstawia się problemom, o których pisali m.in. J. Stankiewicz i B. Seiler¹⁹, jako dotykających polskie organizacje pozarządowe. Podkreślali oni wagę deficytu kapitału i nieumiejętności jego pozyskania, wskazując m.in. na wyuczoną bezradność i skupianie się na jednym źródle przychodu zamiast jego dywersyfikacji, która poprawiałaby sytuację organizacji w przypadku ewentualnego odcięcia od jednego ze źródeł finansowania.

Można więc stwierdzić, że na poziomie organizacyjnym profesjonalizacja była pożądana, a wprowadzenie określonych i egzekwowanych zasad było spójne z potrzebami większości osób zaangażowanych w klub.

Co jednak istotne, „profesjonalne” funkcjonowanie w tej sferze wywoływało szczególnie w kadrze zarządzającej chęć przeniesienia owej profesjonalizacji na pozostałe sfery działalności klubu, w tym w szczególności na wyczyny sportowe i wyniki. W tym miejscu powstał więc rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami i założeniami kadry zarządzającej i zawodników. Ci drudzy musieli zdefiniować, jakie tak naprawdę mają cele w uczestnictwie w drużynie i jakie miejsce zajmuje ona w ich życiu.

Profesjonalizacja podejścia

Aby organizacja mogła działać profesjonalnie, nie wystarczy formalne zarysowanie jej struktur – profesjonalizacja musi odbywać się również na poziomie zasobów

¹⁹ Zob. J. Stankiewicz, B. Seiler, *Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. IV, Nr 2

ludzkich, które będą wzmacniać założenia profesjonalizacji i sukcesywnie ją rozwijać. Dlatego też trzecim z obszarów profesjonalizacji, który pojawił się jako istotny obszar w wynikach badania nad klubem, jest samo podejście uczestników. Jak wskazano w poprzedniej części, nie zawsze było ono spójne z oczekiwaniami kadry zarządzającej.

Jakby w sensie inne rzeczy były ważne, tak? Nie wiem, taka towarzyskość, rehabilitacja, po prostu wyjście z domu. Albo to, żeby było fajnie, a nie to, że chcemy robić wyniki sportowe. I bardzo szybko się okazało, że im większa grupa, tym cięższa do okiełznania. Brakowało ludzi, którzy chcieliby pilnować tego porządku. Czyli byłem ja jako trener trochę i [prezes] jako osoba taka organizacyjna, no i to było za mało, żeby pannać nad taką dużą grupą.

[były trener]

Osoby kierujące drużyną, w związku z poczuciem dużej inwestycji w zorganizowanie działalności klubu, oczekiwały, że inni członkowie będą się angażować w co najmniej takim samym stopniu.

Bo nie oszukujmy się, jeśli chcesz osiągnąć coś w sporcie, to trzeba się poświęcać, trzeba regularnie przychodzić na treningi, trzeba jakoś zmienić swoje życie pod względem diety, przygotowania fizycznego, pod względem czegokolwiek. Tak jest w każdej dyscyplinie sportowej, jeśli uprawiasz sport wyczynowo. A jeśli się nim bawisz, to ok. Przyjdę sobie na trening albo nie. Pojadę na zawody i albo wygram, albo nie.

[prezes klubu]

Frustrację wywoływały sytuacje, w których okazywało się, że na treningu stawiało się jedynie kilka osób lub że powołani na dany turniej zawodnicy mają wtedy inne plany. Takie sytuacje sprawiały, że wszelkie działania na rzecz klubu wydawały się bezsensowne, bo ich odbiorcy z nich nie korzystali.

Bardzo nieliczna grupa zawodników, ale też wolontariuszy, jest w stanie postawić sport na pierwszym miejscu i uczestniczyć w każdym treningu. W odczuciu członków klubu, profesjonalne podejście nie musiało być koniecznie jednoznaczne ze sportowym profesjonalizmem. Chodziło bardziej o oddanie na rzecz organizacji i przestrzeganie istniejących w niej reguł. Odnosiło się więc bardziej do kultury organizacyjnej opartej na sferze wartości niż do samego wysiłku fizycznego.

Jeśli chodzi o zakres tej profesjonalizacji, członkowie klubu wskazywali często dwie kwestie – uczestnictwo w treningach (usprawiedliwianie ewentualnej absencji) oraz przypisywanie treningom i samemu rugby wysokiego priorytetu. Ten drugi aspekt wiązał się też z osobistym zaangażowaniem w treningi – jeśli już ktoś jest obecny, to powinien skupić się na odpowiednim wykonywaniu ćwiczeń. Jednocześnie

nie to właśnie sam trening powinien być ważniejszy niż na przykład rozmowy o ostatnich wydarzeniach z życia, które powinny być tematem rozmów w czasie przerw czy też czasu po treningu.

Zdaniem klubowiczów narzucenie „profesjonalnych” ram działania w sensie: „albo uczestniczysz we wszystkich treningach i w pełni się im poświęcasz, albo nie jesteś członkiem klubu” doprowadziłoby do rezygnacji z uczestnictwa wielu zawodników.

Jeżeli byśmy dążyli do pełnej profesjonalizacji – dyscyplina, treningi, zaangażowanie w częste treningi, co skutkuje poziomem sportowym. Nie wszyscy mogą to udźwignąć, nie wszystkie kluby. Jakiś by trzeba utrzymywać poziom sportowy. [...] Jest nas mało... [...] u nas niby jest kogo wyrzucać, ale jak drużyny mają 5–7 zawodników, odejdzie z tego 2–3, to drużyna się rozpada, ten profesjonalizm wyjdzie im bokiem.

[zawodnik]

Konkurowanie na wysokim poziomie jest dla zawodników istotne i satysfakcjonujące, ale w wielu przypadkach jest dopiero kolejnym punktem na liście priorytetów. Najważniejszym aspektem jest natomiast wspólne spędzanie czasu i start w zawodach. Zawodnicy chcą uczestniczyć w treningach i potrzebują profesjonalnego zorganizowania takiej możliwości, dzięki czemu będą mogli startować w zawodach, w ramach których najważniejszy nie będzie sam wynik, ale samo konkurowanie o niego.

Zagrożenia profesjonalizacji

Oprócz istotnych zalet, jakie może przynieść profesjonalizacja w ramach klubu rugby na wózkach, istnieją też pewne obawy, częściowo zarysowane już we wcześniejszych podrozdziałach, które mogłyby świadczyć na niekorzyść wdrażania go. Przykłady z innych dziedzin sportu wskazują na konieczność ostrożności we wprowadzaniu tego procesu. Oprócz faktu, że zmiany narzucane z zewnątrz są słabiej akceptowane niż te wychodzące oddolnie, to niektóre zasady profesjonalizacji mogą być po prostu niespójne z możliwościami i chęciami samych osób zainteresowanych.

Przede wszystkim istotna jest perspektywa czasu, w jakiej analizuje się skutki profesjonalizacji. W krótkiej perspektywie są one daleko bardziej zachęcające niż w długim okresie. O ile w tych pierwszych momentach profesjonalizowana organizacja zyskuje zasoby wiedzy, systematyzuje formalności związane z dokumentowaniem działalności, podnosi umiejętności i kompetencje wszystkich członków organizacji i w efekcie czyni strukturę organizacyjną bardziej efektywną, o tyle w dłuższej perspektywie pojawiają się zagrożenia związane ze zbytym przywiązaniem do raz usta-

lonych norm²⁰. Zamiast korzystać z zarysowanych ram działania i dostosowywać je do bieżących potrzeb, organizacje biurokratyzują się. Co więcej, ograniczenie się do propagowania jedynie profesjonalnej formy aktywności może znacząco ograniczyć inne, mniej profesjonalne sposoby praktykowania sportu.

Na różnych poziomach organizacji profesjonalizacja może wywierać nieco odmiennie efekty. W pierwszej kolejności przynosi ona korzyści samej organizacji, czyli w tym wypadku drużynie, jako bytowi kolektywnemu. Warto jednak przyrzeć się temu, jaki wpływ wywiera ona na konkretne jednostki. Menadżerowie zastępują wolontariuszy, którzy wkładali w klub swoją energię i zaangażowanie. Jeśli nawet wolontariusze zostają wcieleni do sztabu zarządzającego czy też szkolącego, to ich praca zmienia swój kształt. Są oni rozliczani za swoją aktywność, a w przypadku złego wykonywania swojej „pracy” mogą zostać formalnie upomniani czy też ukarani. Ważne jest również to, w jaki sposób sami zawodnicy radzą sobie z uczestnictwem w profesjonalnej organizacji sportowej. Aby być jej częścią, muszą poświęcić całe swoje zaangażowanie i często też edukację. Jeśli w toku przygotowań coś pójdzie nie tak, doznają kontuzji lub nie osiągną zamierzonych rezultatów, to pozostają bez alternatyw na utrzymanie się i codzienne funkcjonowanie²¹. Dlatego tak ważna jest przemyślana krajowa polityka sportu, która wspierałaby angażujących się sportowców i pomagała im w poradzeniu sobie z różnymi przeciwnościami.

Jak zostało zarysowane wcześniej, powodzenie procesu profesjonalizacji zależne jest między innymi od internalizacji nowych reguł przez uczestników. Jeśli nowe reguły są zbyt odległe lub, co gorsza, przeciwne temu, z czym do tej pory identyfikowali się zawodnicy i kadra, to sam proces musi generować straty w postaci rezygnacji części uczestników po tych przemianach. Jako przykład podać można profesjonalizację w ramach sportów akcji. Zawodnicy definiowali wcześniej swoją aktywność jako stojącą w kontrze do głównego nurtu. W momencie profesjonalizacji ich dyscyplin namawiano ich do dostosowania się do narzuconych reguł i podążania za instrukcjami osób z zewnątrz. Brak oportunistu, wywodzący się ze specyfiki kontrkulturowości tej dziedziny sportu, wykluczał niektórych zawodników z uczestnictwa w nim²².

Podobnie jest w przypadku zawodników rugby na wózkach. Przeszkodą we wprowadzaniu profesjonalizacji sportowej było niedopasowanie reguł do potrzeb i możliwości samych zawodników. Większość osób deklarowała inne priorytety jako stojące ponad treningami, a osiągnięcia sportowe jako jedynie towarzyszące codziennej aktywności. Życie prywatne było stawiane wyżej niż sam sport, chociaż ten drugi element pozostawał wciąż istotny dla rozmówców.

²⁰ Zob. Ø. Seippel, *Professionalization of voluntary sport organizations – a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association*, „European Sport Management Quarterly” 2019, t. XIX, Nr 5

²¹ Zob. K. Rubio, *From Amateurism to Professionalism: Sport’s Transformations by the Brazilian Olympic Athletes’ Lenses*, „Humanities and Social Sciences” 2013, t. I, Nr 3

²² Zob. H. Thorpe, G. Dumont, *The Professionalization of Action Sports: Mapping Trends and Future Directions*, „Sport in Society” 2019, t. XXII, Nr 10

Profesjonalizacja wiązałaby się również z medializacją. Uczestnicy drużyny nie zawsze chcą angażować się w działania polegające na udzielaniu swojego wizerunku w mediach społecznościowych do promocji sponsorów czy też programów, z których korzysta klub. Chcąc zachęcić sponsorów do współpracy, tego typu działalność jest nieodłączna i konieczna. Aspekt ten wiąże się też z definicją profesjonalizacji przywoływaną na początku – widowisko sportowe ma się stać atrakcją dla widzów, a nie jedynie samych występujących. Wymusza to niekiedy określone ścisłymi regułami zasady postępowania, związane choćby z rodzajem dozwolonych na rozgrywkach strojów czy też sposobu postępowania.

Jak zaznaczali członkowie klubu, zbyt rygorystyczne określenie zasad i norm może doprowadzić do rezygnacji z uczestnictwa części osób, które są zainteresowane uprawianiem tego sportu jedynie na poziomie rekreacji.

Podsumowanie

Podobnie jak w przypadku organizacji sportów osób pełnosprawnych, tak również i w przypadku rugby na wózkach dominującą przesłanką za profesjonalizacją tej dyscypliny był jej rozwój. W szczegółach rozumiano przez to stworzenie odpowiednich możliwości osobom, które chcą się rozwijać na wysokim poziomie sportowym. Miałoby to się dzieć poprzez zapewnienie odpowiedniej infrastruktury oraz kadry szkoleniowej. Te elementy są z kolei ściśle powiązane z odpowiednim dofinansowaniem i kadrą zarządzającą potrafiącą efektywnie wykorzystywać pozyskane zasoby. W przypadku sportów osób z niepełnosprawnością również istotnym elementem motywującym do profesjonalizacji jest emancypacja społeczno-sportowa zarówno samej dyscypliny, jak i zawodników będących jej częścią.

Odnosząc się do sposobu definiowania tego procesu przez uczestników badanego klubu, profesjonalizacja jest przede wszystkim systematyzowaniem działalności, który w efekcie doprowadzić ma do występów sportowych na najwyższym poziomie. Nieodłącznym składnikiem tej definicji jest również przeciwstawianie jej rehabilitacji, która z kolei ma być narzędziem do utrzymywania ciała w odpowiedniej kondycji fizycznej. To drugie pojęcie jest w rozumieniu zawodników rugby mocno ograniczające i nie odnosi się do ich sposobu myślenia o tym sporcie. Poświęcając swój wolny czas na treningi i wyjeżdżając na zgrupowania oraz turnieje, angażują się w stopniu znacznie wykraczającym poza po prostu utrzymywanie sprawności fizycznej. Jednocześnie w rozmowach dość jasno rysowała się postawa odgraniczająca traktowanie tych praktyk jako zawodowstwo – mało kto byłby w stanie poświęcić całe swoje życie jedynie na trening.

W bardziej precyzyjnym ujęciu profesjonalizacji w ramach klubu rugby na wózkach pomocne jest przyjrzenie się jej w bardziej szczegółowych obszarach – profesjonalizacja sportowa, profesjonalizacja organizacyjna oraz profesjonalizacja odnosząca się do podejścia zawodników. W pierwszym obszarze zawodnicy nie są

gotowi na włączenie w ramy profesjonalizacji – dotychczasowy sposób praktykowania rugby polegający na stosunkowo regularnych, ale nie bardzo częstych treningach jest dla klubowiczów odpowiedni. W sferze organizacji, zawodnicy oceniają, że ich klub jest raczej odpowiednio przygotowany i szczególnie na tle innych drużyn w Polsce funkcjonuje na satysfakcjonującym poziomie. Ten aspekt jest również pozytywnie oceniany w kontekście możliwości korzystania z treningów – dzięki zarządzaniu klubem przez wyznaczoną osobę, organizacja życia klubu przebiega sprawnie. Jeśli zaś chodzi o profesjonalizację podejścia, to odnosi się ona do respektowania zasad panujących w klubie, dotyczących głównie uczestnictwa w treningach i zaangażowania w nie. Na tym polu niemal każdy z zawodników miał sobie coś do zarzucenia. Niemniej jednak uważano, że w obrębie tego obszaru możliwa i wręcz wskazana byłaby profesjonalizacja.

Każda zmiana, nawet jeśli jest ona pozytywna, niesie ze sobą pewne zagrożenia. W przypadku profesjonalizacji klubu byłyby one zależne od stopnia i obszarów, w których miałyby ona zostać wprowadzona. Na poziomie ogólnym można zauważyć pewien opór zawodników przed komercjalizacją i medializacją. Wiąże się to z poczuciem, że klub jest czymś tworzonym przez członków, ich własnością i dziełem. Akceptowanie zasad narzuconych z zewnątrz, w tym szczególnie takich, które nie mają bezpośredniego przełożenia na codzienne funkcjonowanie uczestników (jak np. promocja w Internecie, uczestnictwo w wydarzeniach promocyjnych), było negatywnie postrzegane przez zawodników. Jeśli zaś chciano, by wprowadzić sztywne reguły co do samego sposobu uczestnictwa w drużynie i bardziej restrykcyjnie określać zasady przynależności, zmuszając zawodników do profesjonalnego traktowania tego sportu, to duża grupa osób zrezygnowałaby z uczestnictwa w nim.

Wydawać się może, że podejście zawodników jest roszczeniowe – samemu mało się angażując, oczekują zaangażowania innych, w szczególności kadry zarządzającej. Jeśli jednak nałoży się na uprawianie tego sportu ramy rekreacji, a nie profesjonalności, to okazuje się, że oczekiwania te są jak najbardziej zasadne. W ramach rekreacji jako cel konstytutywny stawia się bowiem chęć rozwoju osobowości oraz satysfakcję z aktywności fizycznej jako miłego spędzania czasu²³.

Zawodnicy powinni więc mieć możliwość uczestnictwa w dobrze (co w ich rozumieniu oznacza „profesjonalnie”) zorganizowanych treningach i zawodach. Powinni równocześnie wkładać wysiłek, być może nawet finansowy, w możliwość uczestniczenia w tej aktywności. O ile bowiem rehabilitacja jest sposobem przywracania jednostki do stanu aktywności, sport profesjonalny ma zapewniać rozrywkę szerszej publice, o tyle rekreacja jest rodzajem aktywności przynoszącej pożytek samej jednostce ją uprawiającej. Jest to stan najbliższy temu, co deklarowali sami zawodnicy.

Może więc czas odczarować myślenie o sportach osób z niepełnosprawnością jako o ogromnym, nadludzkiem wysiłku lub też rehabilitacji i jedynej formie spędzania

²³ P. Nosal, *Społeczne ujęcie sportu. (Trudne) definiowanie zjawiska i jego dyskurs*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2015, t. XI, Nr 2, s. 27

wolnego czasu przez tę grupę osób, a czas na ułatwienie organizacji klubów dostępnych i umożliwiających aktywność na zasadach podobnych jak zwykle, rekreacyjne kluby sportowe?

Bibliografia

Andon P., Free C., *Accounting and the business of sport: past, present and future*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal” 2019, t. XXXII, Nr 7

Beldame Y., Lantz E., Marcellini A., *Expériences et effets biographiques du sport adapté de haut niveau. Étude de trajectoires sportives et professionnelles d'athlètes catégorisés comme ayant une déficience intellectuelle*, „Alter” 2016, t. X, Nr 3

Clausen J., *The interrelationship between professionalisation and commercialisation in international sport fédérations*, praca doktorska, Université de Lausanne, Faculté des sciences sociales et politiques, 2018

Clausen J., Bayle E., Giauque D., Ruoranen K., Lang G., Nagel S., Schlesinger T., *Drivers of and Barriers to Professionalization in International Sport Federations*, „Journal of Global Sport Management” 2018, t. III, Nr 1

Janaszczuk A., Leoniuk K., *Problem rehabilitacji społecznej jako swoistej praktyki leczniczej w opinii fizjoterapeutów i w ocenie osób niepełnosprawnych*, [w:] Łeńska-Bąk K., Sztandar M. (ed.), *Wokół choroby, medycyny i praktyk leczniczych. Teorie-konteksty-interpretacje*, Opole, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 2009

Lang G., Schlesinger T., Lamprecht M., Ruoranen K., Klenk C., Bayle E., Nagel S., *Types of professionalization*, „Sport, Business and Management: An International Journal” 2019, t. VIII, Nr 3

Lang G., Ströbel T., Nagel S., *Professionalization forms in mixed sport industries: is it time to rethink the stereotypes of non-profit and for-profit sport organizations?*, „Managing Sport and Leisure” 2019, t. XXIV, Nr 4

Millerson G., *The Qualifying Associations: A Study in Professionalization*, London, Routledge & Kegan Paul, 1964

Molik B., *Zespołowe gry sportowe osób niepełnosprawnych: osoby z dysfunkcją narządu ruchu, niepełnosprawne intelektualnie, niewidome i słabowidzące*, Warszawa, Wydawnictwa Dydaktyczne – Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie, 2009

Morgulec N., Skrzypczyk R., *Rozwój rugby na wózkach i jego wpływ na możliwości funkcjonalne tetraplegików*, „Wychowanie Fizyczne i Sport” 2003, Nr 47

Nagel S., Schlesinger T., Bayle E., Giauque D., *Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences*, „European Sport Management Quarterly” 2015, t. XV, Nr 4

Niedbalski J., *Sport osób niepełnosprawnych w przekazie i dyskursie medialnym w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2015, t. XI, Nr 2

Nosal P., *Spoleczne ujęcie sportu. (Trudne) definiowanie zjawiska i jego dyskurs*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2015, t. XI, Nr 2

Romano R. G., Daffre De Arroxellas R., Manassero W., Regina B., Saeta P., Hirota V. B., Pereira S., *The professionalization of disable athletes of Boccia*, „International Journal of Physical Education, Sports and Health” 2016, t. III, Nr 3

Rubio K., *From Amateurism to Professionalism: Sport's Transformations by the Brazilian Olympic Athletes' Lenses*, „Humanities and Social Sciences” 2013, t. I, Nr 3

Ruoranen K., Clausen J., Nagel S., Lang G., Klenk C., Giauque D., Schlesinger T., *Causes for professionalization in national sport federations in Switzerland: a multiple-case study*, „Current Issues in Sport Science” 2018, t. III, Nr 3

Seippel Ø., *Professionalization of voluntary sport organizations – a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association*, „European Sport Management Quarterly” 2019, t. XIX, Nr 5

Skinner J., Stewart B., Edwards A., *Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations*, „Sport Management Review” 1999, t. II, Nr 2

Stankiewicz J., Seiler B., *Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, t. IV, Nr 2

Thorpe H., Dumont G., *The Professionalization of Action Sports: Mapping Trends and Future Directions*, „Sport in Society” 2019, t. XXII, Nr 10