

Znaczenie kultury w procesie organizacji imprez sportowych

Rafał Szlachta*

Artykuł poświęcono problematyce wpływu czynników kulturowych na organizację imprez sportowych. Warto podkreślić, że współcześnie większość organizacji sportowych, to twory wielokulturowe – koegzystują w nich różne kultury, które wchodzą we wzajemne interakcje, współpracują ze sobą, czasami wchodzą w konflikty. Rozwój praktyk organizacyjnych w obszarze sportu wyczynowego i powszechnego stanowi aktualnie wyzwanie nie tylko dla państw i organizacji międzynarodowych, lecz także dla osób pełniących funkcje kierownicze w wielokulturowych organizacjach sportowych, które odpowiedzialne są za organizowanie różnej rangi imprez sportowych. Działania organizacji sportowych powinny opierać się na specyfice otwartości – kultura powinna umożliwiać tworzenie określonej sfery działań, otwierając jednocześnie organizatorów imprez sportowych na otoczenie.

Słowa kluczowe: kultura, czynniki kulturowe, kultura organizacji, sport, impreza sportowa.

Nadesłany: 09.03.19 | Zaakceptowany do druku: 12.04.19

The meaning of culture in the process of organising sports events

This publication is dedicated towards exploring the issues related to an influence of cultural factors on organisation and management of sporting events. The majority of contemporary sport federations and organisations are multicultural entities. Such aspect of multiculturalism poses challenges, as while the members of such organisations are inclined towards co-operation and they naturally engage into various interactions, misunderstandings and conflicts may arise if some issues are left unchecked. For the managing and organising cadre, the future development and evolution of sport disciplines constitutes a challenge on both local and international level. Moreover, c-level officials in the aforementioned (usually multicultural) organisations are most likely to be exposed to such topics as their role is to overcome organisational obstacles throughout the life cycle of any kind of a sporting event regardless of size and scale. The actions of sporting organisations should be built on openness, as such culture should empower and streamline necessary actions, while allowing for the organising cadre to open-up and increase the amount of interactions with their environment.

Keywords: culture, cultural factors, organisational culture, sport, sporting event.

Submitted: 09.03.19 | Accepted: 12.04.19

JEL: Z20

* **Rafał Szlachta** – mgr, doktorant Uniwersytetu Warszawskiego na Wydziale Zarządzania. <https://orcid.org/0000-0001-8983-6661>.
Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ul. Szturmowa 1/3, 02-678 Warszawa, Polska.

1. Wprowadzenie

Wieloaspektowe postrzeganie sportu, również przez pryzmat kwestii wpływu czynników kulturowych na organizację imprez sportowych, przyczynia się niewątpliwie do wzrostu znaczenia tej dziedziny życia we współczesnej nauce. Przemiany, które zachodzą w sporcie stanowią dzisiaj wyzwanie nie tylko dla szeregu instytucji – państw i organizacji międzynarodowych, ale i także dla wielu osób, pełniących różnorodne funkcje kierownicze w wielokulturowych organizacjach sportowych, na barkach których leży organizowanie różnej rangi imprez sportowych.

Każdy z kręgów kulturowych, nawet pomimo istnienia wielu różnorodnych elementów wspólnych, łączących je na gruncie wspólnej kultury (np. europejskiej), posiada indywidualne cechy będące odzworowaniem określonych tradycji oraz zwyczajów, a także obyczajów panujących w danej zbiorowości ludzkiej. Te indywidualne cechy mają bezpośrednie przełożenie na sposób organizacji eventów sportowych, w tym m.in. na ich oprawę, charakter widowiska, zakres uczestnictwa publiczności, ewentualne działania promocyjne itp.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej z nich omówiono problematykę kwestii definicyjnych w kontekście kultury oraz różnorodnych czynników kulturowych. W części drugiej przedstawiono zagadnienia związane ze specyfiką organizacji imprez sportowych, natomiast w części trzeciej dokonano analizy czynników kulturowych w kontekście organizacji imprez sportowych.

2. Kultura i czynniki kulturowe – kwestie definicyjne

Kultura i jej kontekst społeczny są obecnie częścią modnej narracji czy badań naukowych. Kultura weszła do dyskusji publicznej, co jeszcze kilkadziesiąt lat temu wydawało się mało prawdopodobne (Glinka, 2017). Stało się tak między innymi za sprawą licznych publikacji naukowych, wskazujących na istotną rolę czynników kulturowych w działaniach różnorodnych organizacji (Baumol, 2004; Hofstede, Hofstede i Minkov, 2011; Jennings, Greenwood i Lounsbury, 2013).

Próba zdefiniowania „kultury” jest niewątpliwie zadaniem złożonym (Sułkowski,

2012, s. 16). Samo pojęcie „kultura” wywodzi się z języka łacińskiego, mianowicie *cultura* pochodząca od czasownika *colo, colere*, oznacza „uprawianie”. Pierwotnie *cultura* oznaczała zatem uprawę ziemi, lecz z biegiem lat znaczenie to zostało rozszerzone na oznaczenie wszystkiego, co w jakikolwiek sposób może być „uprawiane”. Dotyczyło to również racjonalnego rozwoju człowieka oraz natury (Daszkiewicz, 2010, s. 45).

W XIX wieku szerszy sens nadały kulturze antropologia oraz socjologia. W swoim dziele *Primitive culture* opublikowanym w 1876 roku, brytyjski antropolog, E.B. Taylor, zdefiniował kulturę jako złożoną całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo oraz moralność, a także wszystkie inne zdolności czy też nawyki nabyte przez człowieka jako członka określonej społeczności. Taylor twierdził również, że ludzie ze swojej natury dążą do poznania różnorodnych wzorów kulturowych po pierwsze – w celu spełnienia potrzeb, po drugie – zapewnienia przetrwania (Siemiński, 2008).

Warto podkreślić, że „kultura” jako pojęcie złożone oraz niejednoznaczne zyskała we współczesnej literaturze przedmiotu szereg definicji, a także koncepcji, które koncentrują się na różnorodnych jej aspektach (Allaire i Firsirotu, 1984). Sformułowanie ogólnej definicji jednoznacznie odzwierciedlającej mnogość oraz wieloaspektowość tego zagadnienia jest zadaniem niebywale trudnym (Behrends, 2001, s. 56).

G. Hofstede definiuje kulturę jako zbiorowe programowanie umysłu, które zachodzi przede wszystkim w rodzinie i najbliższym otoczeniu, w szkole, jak również różnorodnych grupach rówieśniczych oraz miejscu pracy i miejscu zamieszkania (Hofstede, 2000, s. 38).

Jedną z najpopularniejszych metafor objaśniających i jednocześnie porządkujących pojęcie „kultury” oraz pojawiające się w jej kontekście czynniki kulturowe jest metafora trójpoziomowej góry lodowej opracowana przez E.H. Scheina (2010, s. 24), na którą składają się:

a) artefakty – dostrzegalne, a także wyczuwalne struktury oraz procesy, obserwowane zachowania; wszystko co jest możliwe do zidentyfikowania za pomocą zmysłów – dla odpowiedniej kategoryzacji podzielono na językowe, materialne oraz behawioralne;

- b) prezentowane wierzenia oraz wartości, w tym: ideologie, ideały, cele, aspiracje, racjonalizacje;
- c) podstawowe oraz fundamentalne założenia, podświadome, brane za pewnik wierzenia i wartości.

Kultura nie jest nieskończenie niezmienna i jednocześnie trwała. J.C. Usunier zaproponował swoją koncepcję kultury jako określonego procesu, nie zaś określonego stanu (będącego zbiorem cech) charakteryzującego daną jednostkę czy całą grupę społeczną. Wprowadził on pojęcie „dynamiki kulturowej”, w ramach którego analizuje się, jak podstawowe założenia kulturowe, dotyczące czasu, przestrzeni oraz koncepcji oddziałują na różnorodne modele interakcji kształtujących postawy, a także zachowania (Usunier, 2009).

W myśl koncepcji Usuniera, założenia kulturowe to jedynie pewne stwierdzenia, które odnoszą się do rzeczywistości, w ten sposób tłumacząc jej naturę (Usunier, 2009).

Analiza czynników kulturowych wpisuje się w jeden z ważnych trendów w badaniach – postulat kontekstualizacji (Glinka i Thatchekery, 2013).

Warto podkreślić, że kulturowy kontekst działania to określone wartości, stereotypy, wzorce, ale również szablony interpretacyjne oraz przekazywane praktyki, sposoby działania (Glinka, 2015). Kulturowy kontekst nie jest jednak łatwy do analizy. Wartości, symbole, przekonania oraz normy postępowania można analizować za pomocą różnych modeli i metod na różnych poziomach organizacyjnych (w tym organizacji sportowych) zarówno społeczności lokalnych, jak i społeczności narodowych czy nawet na poziomie ponadnarodowym. Kultura ma przy tym jednocześnie charakter procesualny, zmienia się oraz kształtuje pod wpływem różnych czynników (Glinka, 2015).

F. Bradley (2005), analizując kulturę, wskazał na dwie główne grupy czynników, które oddziałują na zachowania oraz postawy ludzkie:

- wzorce kulturowe, w tym przede wszystkim ideologia narodowa, zachowania i postawy wobec ludzi z innych krajów;
- różnorodne bariery, dystans kulturowy.

S. Hollensen (2007) wymienił cztery czynniki, które bezpośrednio wpływają na zachowania jednostek, a mianowicie: zachowania indywidualne, kulturę naro-

dową, kulturę organizacyjną, a także kulturę branżową.

Wśród czynników, które mogą wpływać na kształtowanie się kulturowego kontekstu B. Glinka wyróżnia: czynniki historyczne (zarówno historię najnowszą, jak i tę odległą w czasie); religię, która jest ważnym źródłem wartości, będącą istotnym kryterium wyborów; system edukacyjny związany z wartościami, poglądami oraz postawami, które kształtowane są w procesach edukacji na różnych poziomach; teksty kultury (w tym m.in.: literaturę, film, czy środki społecznego przekazu); wypowiedzi, a także postawy i sposoby działania autorytetów poważanych w danych grupach społecznych; procesy internacjonalizacji oraz globalizacji związane z przenikaniem się wzorów (Glinka, 2015).

Badacze zwracają uwagę na szczególne znaczenie wartości oraz wyposażenia kulturowego, zakorzenienia zasad społeczeństwa obywatelskiego oraz obecności historycznie ukształtowanego zespołu czynników nazywanych przez Northa matrycą instytucjonalną (Park, 2014).

Wśród badań oraz publikacji, które prezentują związki kontekstu społecznego i wytwarzanej przez społeczność kultury z rozwojem różnorodnych organizacji pojawiają się m.in. (Glinka, 2008): ogólne charakterystyki kulturowego kontekstu w różnorodnych krajach, niejednokrotnie wykorzystujące gotowe modele – zdecydowanie najczęściej jest to model wymiarów kultury narodowej, który został opracowywany przez G. Hofstede (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2011); odkrywanie związków zachodzących pomiędzy aktywnością organizacji a poszczególnymi wymiarami kultury; sieci relacji społecznych (networks) oraz kulturowe uwarunkowania ich budowania; zaufanie w kontaktach z innymi organizacjami (Hensel i Glinka, 2012).

Podobnie jak definiowanie, badanie kultury jest zadaniem trudnym oraz pozbawionym wzorów metodologicznych, które nie budzą wątpliwości (Sikorski, 2006). Badania kultury odnoszą się w głównej mierze do dwóch zasadniczych aspektów: kultury narodowej, która jest elementem otoczenia organizacji i kultury organizacyjnej. W pierwszym przypadku badacze dążą do określenia wpływu kultur narodowych na funkcjonowanie danej organizacji, w drugim zaś – analizie poddaje się określony

system norm oraz wartości podzielanych przez członków organizacji. Należy podkreślić, że wielość ujęć badań nad kulturą organizacji wynika przede wszystkim z wieloznaczności pojęcia „kultura organizacyjna” (Szydło, 2014).

Koncepcja kultur narodowych autorstwa Hofstede jest obecnie najbardziej rozpoznawanym oraz najczęściej cytowanym w literaturze przedmiotu przykładem badań o charakterze międzykulturowym. Przeprowadzone przez Hofstede analizy doprowadziły do zaproponowania koncepcji, która opiera się na czterech wymiarach: dystansie władzy, kolektywizm – indywidualizm, męskość – kobiecość, unikaniu niepewności. Wymiary powyższe zostały uzupełnione o tzw. orientację długo- lub krótkookresową (Hofstede i Hofstede, 2007).

Meiler podkreśla, że kultura jest nierozdzielnie związana jest z każdą organizacją, w tym m.in. z organizacjami o charakterze sportowym (Meiler, 1998). Smircich uważa zaś, że „przenikanie się teorii kultury z teorią organizacji jest manifestowane w wielu ‘tematykach’ czy też obszarach treściowych, które są przedmiotem zainteresowania uczonych zajmujących się organizacją i kierowaniem (...)” (Smircich, 1989, s. 41).

Kultura organizacyjna jest trudna do zdefiniowania. Niewątpliwie bogactwo interpretacji jej istoty wprost sugeruje użyteczność podejścia w kategoriach pluralizmu epistemologicznego, ponieważ kultura organizacyjna ma wiele znaczeń oraz sensów w zależności od jej interpretatora oraz kontekstu, w którym jest ona wykorzystywana (Sułkowski, 2012a).

Sułkowski pisze, że „pojęcie kultury organizacyjnej można interpretować jako rozległą rodzinę wyrazów. Z jednej strony wyrasta ono z wieloznacznego i kluczowego dla nauk społecznych oraz humanistyki nurtu kulturowego, z drugiej zaś sięga do interpretacji rzeczywistości organizacyjnej w kategoriach socjologicznych i antropologicznych. Bogactwo interpretacji istoty kultury organizacyjnej sugeruje użyteczność podejścia pluralizmu epistemologicznego. Kultura organizacyjna ma wiele sensów i znaczeń w zależności od interpretatora i kontekstu, w którym jest wykorzystywana” (Sułkowski, 2012b, s. 16).

Pierwszym, który użył określenia kultura w stosunku do organizacji był E. Jaques. W pracy zatytułowanej *The Changing Culture of a Factory* z 1951 roku zdefiniował

on kulturę organizacyjną jako: zwyczajowy, a także tradycyjny sposób myślenia oraz działania, podzielany w określonym stopniu przez wszystkich członków, a którego kolejni, nowi członkowie muszą się nauczyć lub przynajmniej częściowo zaakceptować w kontekście tego, aby sami mogli zostać zaakceptowani w organizacji (Kostera, 2000).

Kultura organizacyjna definiowana jest jako swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w określonej organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego zrozumieć organizację oraz identyfikować się z nią (Blau i Scott, 2003, s. 298). Kultura organizacyjna definiowana jest również jako zbiór pewnych wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji oraz określających swoistą osobowość tej organizacji (Glinka i Jelonek, 2010).

Poszukując określonego, wspólnego rdzenia różnorodnych definicji kultury organizacyjnej, można wskazać na zastępujące elementy ją konstytuujące:

- „1. Jest ona fenomenem społecznym i grupowym.
3. Stanowi produkt grupy społecznej, którą jest organizacja.
4. Stanowi medium przekazywania znaczeń i wartości pomiędzy ludźmi.
5. Tworzy się częściowo spontanicznie, a częściowo podlega kontroli zarządzających” (Sułkowski, 2012b, s. 15).

W literaturze przedmiotu (Glinka i Jelonek, 2010) zwraca się uwagę, że większość organizacji (w tym organizacje sportowe) to twory wielokulturowe. Koegzystują w nich różne kultury czy nawet subkultury, które wchodzą we wzajemne interakcje, współpracują z sobą, czasami wchodzą w konflikty. Nawet jeżeli potrafimy wyodrębnić pewien rdzeń wartości, ewentualnie zuniifikujemy zewnętrzną otoczkę, to nadal pozostaje dużo miejsca na różnice. W organizacjach istnieją zatem wartości wspólne i jednolite, ale są także sfery odmienne (Glinka i Jelonek, 2010).

Interakcje międzykulturowe zachodzą w określonej organizacji wtedy, gdy w kontakcie uczestniczy co najmniej dwóch przedstawicieli różnorodnych kultur. Można je zdefiniować jako określone, wzajemne „oddziaływanie osoby, która wywodzi się z jednego kręgu kulturowego na [...] reprezentanta odmiennej kultury” (Rozkwitalska, 2011, s. 21).

Zdaniem M. Kostery oraz M. Śliwy (2012), dostrzeganie znaczenia wiedzy dotyczącej różnic kulturowych jest niezmiernie ważne. Zdobycie jednak tej wiedzy nie jest kwestią łatwą. Kultura jest swego rodzaju „okularami”, przez które postrzega się otaczający nas świat. Jest również punktem odniesienia, w stosunku do którego ocenia się inne kultury (Purgał-Popiela, 2004).

Ł Sułkowski podkreśla, że kultura organizacyjna, w tym również kultura organizacji o charakterze sportowym wpisuje się bezpośrednio w paradygmaty nauk społecznych G. Morgana oraz G. Burella, a w zależności od określonego paradygmatu zróżnicowane jest znaczenie kultury, metody jej badań oraz metody zmiany kulturowej (Sułkowski, 2012).

Dokonując przeglądu paradygmatów, które stanowią podstawę dla koncepcji wiążących kulturę z określoną organizacją, Smircich wyróżnia pięć różnorodnych kierunków badań. Stanowią one punkty przecięcia pomiędzy teorią organizacji a teorią kultury, a zatem są to: porównawcze badania międzykulturowe prowadzone nad zarządzaniem, wewnętrzna kultura określonego przedsiębiorstwa, podejście interpretatywne, poznawcza teoria organizacji, symbolizm organizacyjny, a także nieświadome, ewentualnie podświadome procesy w organizacji (Smircich, 1989, s. 41). Smircich podkreśla, że na podstawie zaproponowanej przez nią typologii należy przyjąć, że w badaniach danej rzeczywistości organizacyjnej kultura może być traktowana jako określona zmienna zewnętrzna (niezależna), zmienna wewnętrzna (zależna), ewentualnie jako metafora rdzenna (Smircich, 1983, s. 160).

Warto podkreślić, że w kontekście różnorodności w organizacjach o charakterze kulturowym (w tym organizacji sportowych) istnieją sfery wartości wspólne i jednolite, jak również sfery odmienności (Glinka i Jelonek, 2010). Istotą tych różnorodności jest nie tylko aspekt wielonarodowościowy, lecz także pozostałe cechy, które mogą przyczynić się do konfliktów w grupie. Różnorodność kulturowa w organizacji ma zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki (Glinka i in., 2012). Do pozytywnych zaliczyć można: poszerzenie znaczeń, znacznie większą otwartość na nowe pomysły oraz punkty widzenia, zwiększenie możliwości wyboru w organizacji, m.in. poprzez możliwości tworzenia znacznie bardziej róż-

norodnych opcji. Międzykulturowość jest katalizatorem zmian zarówno przez rozwój kapitału społecznego, jak i poprzez pozytywne relacje interpersonalne (Rozkwitalska, 2012). Wśród pozytywnych efektów interakcji międzykulturowych należy wymienić także: wzrost kreatywności, zdolności adaptacyjnych, satysfakcji oraz poprawę komunikacji (Stahl, Makela i Zanderd i in., 2010), lepsze zrozumienie zagranicznych członków organizacji, bardziej efektywną współpracę z podmiotami zagranicznymi, lepsze kwalifikacje marketingowe, większą kreatywność (Glinka i in., 2012). Do konsekwencji różnorodności o charakterze kulturowym zaliczyć można m.in.: zwiększenie niepewności związanej ze wzrostem różnorodności, trudności w uzgadnianiu działań oraz znaczeń, błędy zachodzące w komunikacji, które prowadzą do trudności w porozumieniu (Glinka i in., 2012).

F. Wilson zaznacza, że z kulturą organizacyjną jest podobnie, jak z przewidywaniem pogody – zawsze jakaś pogoda jest, ale nie zawsze dobra (Wilson, 2010). Kultura organizacyjna scala jednak organizację, a nowym członkom jest przekazywana w procesie ich socjalizacji (Klimann i in., 1985). Może również uruchamiać wyobraźnię oraz energię i potencjał ludzi w organizacji (Anderson i in., 2016).

Analizując zatem kontekst kultury organizacyjnej w organizacjach branży sportowej, po uwzględnieniu przedstawionych powyżej aspektów teoretycznych można zauważyć, że działania tych organizacji powinny opierać się na specyfice otwartości – kultura powinna umożliwiać tworzenie określonej sfery działań, otwierając jednocześnie organizatorów imprez sportowych na otoczenie.

3. Specyfika organizacji imprez sportowych

Sport jest określany jako działalność fizyczna, która dąży do możliwie doskonałych wyników, lecz nie ma charakteru produktywnego. Odróżnia go to od pracy fizycznej, której efekt mierzy się użytecznością wytworów o charakterze materialnym (Lipiec, 2007, s. 120).

Uchwycenie istoty sportu jest jednym z najistotniejszych zagadnień filozofii sportu. Zdaniem J. Lipca jest to względnie autonomiczna część kultury, instytu-

cja międzynarodowego życia publicznego, specyficzna dziedzina aktywności ludzkiej, występująca z reguły w charakterze środków wychowawczych oraz terapeutycznych. Jest to również gałąź biznesu, zbiór wyspecjalizowanych zawodów czy typ rozrywki mający miejsce na różnorodnych imprezach sportowych (Lipiec, 2007).

Impreza sportowa jest zdarzeniem społecznym oraz jednocześnie kulturowym, bezpośrednio dostępnym percepcji wzrokowej o charakterze sportowo-rekreacyjnym, która organizowana jest z racji rywalizacji sportowej zawodników i przebiega zgodnie z uznanymi powszechnie regułami (przepisami), w której uczestniczą także – jako strony – widzowie tworzący widownię, organizatorzy imprezy i sędziowie (Ryba, 2001).

Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych z dnia 20 kwietnia 2009 roku definiuje imprezę sportową jako mającą na celu współzawodnictwo sportowe, ewentualnie popularyzowanie kultury fizycznej, organizowaną na stadionie lub w innym obiekcie niebędącym budynkiem lub terenie umożliwiającym przeprowadzenie imprezy masowej, hali sportowej lub w innym budynku umożliwiającym przeprowadzenie imprezy masowej.

Pojęcie „imprezy sportowej” używane jest w co najmniej dwóch znaczeniach (Mosz, 1994):

- neutralnym, które jest synonimem wydarzenia sportowego, bezpośrednio ukierunkowanego na atrakcyjność odbywających się zawodów sportowych;
- wartościującym – czyli kategorii pewnej estetyzacji sportowej rzeczywistości, która akcentuje rodzące się w procesie odbioru określone doznania estetyczne, w tym doznania o charakterze kulturowym.

Warto podkreślić, że u podłoża każdej imprezy sportowej znajdują się emocje rywalizacyjne, a także możliwości spotkań wielokulturowych. Wrażenia te zapewniają mistrzostwa, mecze, turnieje, mitingi oraz igrzyska (Ryba, 2000).

Organizator imprezy sportowej, oprócz wielu wytycznych, w tym wytycznych federacji europejskich oraz światowych w danej dyscyplinie, musi spełniać również kryteria, które określone zostały w ustawie o sporcie z dnia 25 czerwca 2010 roku, a także w ustawie o bezpieczeństwie imprez masowych z dnia 20 kwietnia 2009 roku.

Proces organizacji imprezy sportowej jest przedsięwzięciem niezwykle złożonym. Ryszkowski (1996) podkreśla, że złożoność organizacji imprezy sportowej wynika w głównej mierze z następujących uwarunkowań:

- zróżnicowanego kręgu kulturowego uczestników oraz odbiorców;
- koncentracji określonych i jednocześnie znaczących zasobów materialnych oraz ludzkich w ograniczonym czasie i miejscu;
- potrzeby działania o charakterze zespołowym;
- niepowtarzalności imprezy sportowej;
- zróżnicowanej liczby różnorodnych uczestników, zespołów, ewentualnie dyscyplin oraz konkurencji;
- różnorodnego poziomu oraz prestiżu sportowego.

Organizator imprezy sportowej zobligowany jest do zapewnienia bezpieczeństwa, a przepisy obowiązującego prawa nakładają na niego obowiązek spełnienia określonych wymogów w tym zakresie, m.in.:

- zapewnienia odpowiedniego bezpieczeństwa osobom, które uczestniczą w imprezie sportowej;
- zabezpieczenia imprezy sportowej pod względem medycznym;
- ochrony porządku publicznego;
- zapewnienia odpowiedniego stanu technicznego obiektów budowlanych, w których odbywają się imprezy sportowe wraz ze służącymi tym obiektom instalacjami oraz urządzeniami technicznymi, w szczególności przeciwpożarowymi i sanitarnymi.

Organizowanie imprez sportowych, niezależnie od ich wielkości oraz charakteru, obliuguje organizatora do posiadania określonych, szczególnych kompetencji, a także doświadczenia ze strony wszystkich podmiotów imprezę organizujących.

4. Czynniki kulturowe a organizacja imprez sportowych

Przemiany, które zachodzą w sporcie oraz ich dynamika stanowią dzisiaj wyzwanie dla wielu nie tylko instytucji – państw i organizacji międzynarodowych, lecz także osób pełniących różnorodne funkcje kierownicze w wielokulturowych organizacjach sportowych, na barkach których leży organizacja różnej rangi imprez sportowych.

Należy zauważyć, że nomenklatura i struktura pojęć związanych ze sportem jest niezwykle zróżnicowana. Przyczyną tego zróżnicowania jest m.in. wpływ różnorodnych czynników mających charakter kulturowy (Jaworski, 2009).

W literaturze naukowej od dawna podkreśla się złożony charakter sportu jako zjawiska społecznego, które powiązane jest tak z rywalizacją na zawodach sportowych, jak i z kulturą, wychowaniem, kształceniem, religią, sztuką, rozrywką, zabawą czy też zarządzaniem (Wiśniewski, 2012). Współczesny sport to już nie tylko sfera kultury (bytu, społecznej oraz symbolicznej), lecz także skuteczne narzędzie marketingowe, polityczne, społeczne w rozmaitych jej rodzajach oraz zakresach (Bosiacki i Śniadek, 2012).

B. Burgan i T. Mules (1992) wymieniają kilka aspektów korespondujących ze sportem w kontekście jego rozpowszechniania (także za pomocą imprez sportowych):

- aspekt kulturowy;
- aspekt społeczny;
- aspekt ekonomiczny (istotny wkład sportu m.in. we wzrost gospodarczy oraz tworzenie miejsc pracy);
- aspekt organizacyjny, wskazujący na ważną funkcję różnorodnych podmiotów funkcjonujących w zakresie zarządzania ruchem sportowym czy też organizacji różnorodnych eventów sportowych.

„Sport” jest najbardziej rozpowszechnionym pojęciem, które służy opisowi form aktywności fizycznej. Jednakże, w niektórych państwach, w tym w Polsce, nadal aktualnym pozostaje określenie „kultura fizyczna”, które definiowane jest jako różnorodna działalność ruchowa człowieka, w tym m.in. organizacja imprez sportowych oraz powiązane bezpośrednio z tą działalnością normy o charakterze etycznym, społecznym, a przede wszystkim kulturowym (Piątkowska, 2006, s. 131).

Zdaniem Krawczyka, pojęcie „kultura fizyczna” to zintegrowany oraz utrwalony system zachowań przede wszystkim w dziedzinie dbałości o rozwój fizyczny oraz sprawność ruchową i zdrowie, który przebiega według przyjętych w określonej zbiorowości wzorców. Krawczyk podkreśla, że historyczne rozumienie oraz znaczenie tego pojęcia jest bezpośrednio powiązane z kulturą danego narodu oraz powinno być rozpatrywane w kontekście kulturowym,

który obowiązuje w konkretnym miejscu oraz czasie (Krawczyk, 1995).

Zdaniem Kosiewicza, kultura fizyczna obejmuje swoim zasięgiem zarówno sport dla wszystkich, czyli wszelkie zjawiska oraz sfery, które odnoszą się do uwarunkowanych kulturowo aspektów dbałości o ludzkie ciało, jak i sport wyczynowy (zawodowy, olimpijski, wyczynowy) mający swoje uźródłowienie m.in. w coraz liczniej organizowanych obecnie imprezach sportowych (Kosiewicz, 2010).

Piątkowska podkreśla, że pojęcie „kultury fizycznej” z roku na rok traci znaczenie na rzecz „sportu”. Wśród przyczyn tego zjawiska należy wymienić przede wszystkim wpływ czynników globalizacyjnych oraz coraz częstszą konieczność poszukiwania wzajemnych punktów odniesienia pomiędzy różnorodnymi ośrodkami, językami i kręgami kulturowymi (Piątkowska, 2006).

Mając na uwadze znaczenie kontekstu kulturowego sportu należy zauważyć, że sport kreuje wartości, reguluje zachowania, kształtuje normy współżycia, pokazuje własny ceremoniał, ma również swój *habitus*, czyli zespół zwyczajów (Doktor, 2015).

Bourdieu rozumie *habitus* jako „[...] nabyte dyspozycje, trwałe sposoby bycia i postępowania, które wyrażają się poprzez ciało” (Bourdieu, 1995, s. 15). *Habitus* jest odbiciem w określonej jednostce tego, co zewnętrzne oraz społeczne, jeżeli przyjmujemy, że jednostki te twórczo używają przyswojonych w procesie socjalizacji schematów myślenia i działania (co pomimo skłonności do determinizmu społecznego akceptował również sam Bourdieu). Warto podkreślić, że *habitus* jest także „eksterioryzacją wewnętrzności” oraz „ustrukturyzowaną strukturą strukturującą” (Bourdieu, 1995, s. 15). Jest zatem efektem społecznych uwarunkowań, ale i czynnikiem sprawczym czy źródłem dalszej reprodukcji kulturowej, określonych schematów działania, percepcji ewentualnych ocen (zarówno klasowych, narodowych, etnicznych, jak i płciowych itd.). Jednostki, które socjalizowane są w podobnym kontekście społecznym wykształcają zbliżone, podobne *habitusy* oraz coś, co można nazwać pokrewieństwem stylu, w tym także stylu klasowego. Warto podkreślić, że styl ten przejawia się w wielu różnorodnych dziedzinach życia (także i w sporcie), jednak zawsze zachowuje swoją specyfikę (Lenartowicz, 2012, s. 59).

Bourdieu (2005) sportowi oraz kulturze fizycznej poświęcił w swoich pracach dużo miejsca. Nie interesował się jednak sportem ani kulturą fizyczną *per se*, a raczej niedostrzegalnymi dla ogółu elementami pewnej specyficznej klasowej socjalizacji, która w odpowiedni sposób kształtuje zróżnicowane społecznie sportowe gusta, ewentualnie postawy wobec ciała. Bourdieu zainteresowany był m.in. tym, jak powstaje popyt na produkty oraz usługi sportowe, a także jak to się dzieje, że ludzie interesują się zupełnie odmiennymi dyscyplinami sportowymi (Bourdieu, 1978, s. 819).

Kulturowe relacje w sporcie mają trzy wymiary. Pierwszy wymiar to wnoszona do sportu kultura otoczenia zewnętrznego. Dyfuzja wartości, ideałów nawet wierzeń dokonuje się łatwo, gdyż sport jest kontrolowany przez społeczeństwo (Heinemann, 2015). Drugi wymiar kultury sportu wynika z wewnętrznej dyferencjacji: podziału pracy oraz scenariuszy ról różnych uczestników. Trzeci wymiar to tzw. wsad kultury sportu do kulturowego otoczenia. Środowisko sportowe współtworzy kulturę symboliczną, wirtualną oraz realną (Doktór, 2015).

Dudek zauważa, że każdy z kręgów kulturowych, nawet mimo istnienia wielu różnorodnych elementów wspólnych, które łączą je na gruncie wspólnej kultury, np. europejskiej, posiada indywidualne cechy będące odwzorowaniem określonych tradycji oraz zwyczajów oraz obyczajów panujących w danej zbiorowości ludzkiej (Dudek, 2011). Te indywidualne cechy kręgów kulturowych mają bezpośrednie przełożenie na sposób organizacji eventów sportowych, w tym m.in. na ich oprawę, charakter widowiska, zakres uczestnictwa publiczności, ewentualne działania promocyjne itp.

W kontekście rozważań na temat czynników kulturowych mających wpływ na organizację imprez sportowych należy zauważyć, że zarówno ustrój prawny organizacji sportowych, jak i sposób ich funkcjonowania uległ obecnie zbliżeniu do podmiotów gospodarczych, które uczestniczą w walce na rynku usług. Federacje sportowe wraz z działalnością statutową, którą prowadzą, stały się współcześnie pełnoprawnymi uczestnikami gry, jaka toczy się w obrocie handlowym. Odpowiednie wykreowanie widowiska sportowego jako produktu medialnego, marketingowego oraz kulturowego stało się kwestią kluczową powo-

dzenia finansowego imprezy sportowej (Sznajder, 2012).

Należy jednak podkreślić, że niezależnie od współczesnych przeobrażeń systemowych organizacje sportowe zachowały w dużej mierze swoją tożsamość i, poza kierowaniem się rachunkiem ekonomicznym, nadal muszą odgrywać swoje tradycyjne role, przede wszystkim związane z zaspokajaniem potrzeb oraz realizacją funkcji o charakterze kulturowym (Waśkowski, 2011).

Współcześnie przemysł sportowy związany m.in. z organizacją coraz liczniejszych imprez sportowych ma ogromny udział w globalnych rynkach oraz przynosi wymierne zyski (Doktór, 2005). Dlatego tak ważne jest skuteczne zarządzanie sportem, którego podstawowym celem jest tworzenie odpowiednich i niezbędnych warunków (kulturowych, społecznych, organizacyjnych, technicznych, psychologicznych itp.) do realizacji różnorodnych zadań w sporcie, a także skoordynowania oraz uzgodnienia sposobu działania, np. przy organizacji zawodów sportowych (Klisiński, 2011).

Jak podkreśla się w literaturze poświęconej problematyce zarządzania sportem, oprócz kultury organizacyjnej również zasoby ludzkie, czyli kadry są strategicznym zasobem organizacji sportowych (Panfil, 2015). Wartość rynkowa produktu sportowego uzależniona jest przede wszystkim od poziomu sportowego (kwalifikacji oraz umiejętności) kadry instytucji sportowych, która ten produkt z jednej strony tworzy, z drugiej zaś – go stanowi (Strugarek 2006). Dla organizatorów sportu (odpowiedzialnych m.in. za organizację eventów o charakterze sportowym) duże znaczenie mają odpowiednie relacje z osobami z innych środowisk (Kubów, 2014).

Współczesne kadry organizacji sportowych muszą pamiętać, że wśród konstytutywnych cech zarządzania sportem, obok najczęściej akcentowanych funkcji kierowniczych, literatura przedmiotu wymienia również aspekt kulturowy, który nakazuje spojrzeć na tę sferę przede wszystkim przez pryzmat integracji określonej grupy ludzi połączonych wspólnym przedsięwzięciem, np. związanym z organizacją imprezy sportowej, co warunkuje jej głębokie osadzenie w określonej kulturze organizacyjnej (Drucker, 2009).

Wśród zasobów organizacji sportowych wymienia się przede wszystkim w literatu-

rze ukierunkowanej na zarządzanie sportem: zasoby niematerialne, w tym kulturę organizacyjną (rytuały, mity, legendy, normy), klimat organizacyjny, wiedzę, a także zasoby rzeczowe oraz zasoby ludzkie (Panfil, 2015).

Zadania poszczególnych osób odpowiedzialnych za organizację imprez sportowych powinny być szczegółowo zdefiniowane oraz rozdzielone zgodnie z zasadą racjonalnego podziału pracy. Należy też zauważyć, że w kontekście organizacji masowych imprez o charakterze sportowym, trzeba liczyć się z wysokim stopniem możliwych zdarzeń nieprzewidzianych (Jesiołowska-Rygas i Rygas, 2014). Dlatego też, będąc organizatorem wielokulturowych przedsięwzięć sportowych należy przygotować się na różnorodne sytuacje wyjątkowe (Ryba, 1998).

Panfil i Seweryniak uważają, że charakterystyczną obecnie tendencją w sporcie jest postępujący nieustannie proces umiędzynarodowienia kadr organizacji sportowych. Przyczynia się to jednocześnie do wielokulturowości tych kadr (Panfil i Seweryniak, 2009).

Sport staje się zatem przestrzenią dialogu międzykulturowego realizowanego w obrębie zarówno samych organizacji sportowych, jak i coraz bardziej zróżnicowanych etnicznie oraz kulturowo społeczeństw (Żyśko i Piątkowska, 2007).

Współpraca wzajemna obcokrajowców, w tym współpraca zachodząca przy organizacji imprez sportowych, rodzi wiele interakcji międzykulturowych, przeważnie o charakterze pozytywnym. Wielokulturowość związana jest bezpośrednio ze złożoną siecią wielu tożsamości opartych na różnicach: etnicznych i narodowych, języka, religii, profesji, płci, doświadczenia zawodowego oraz pozycji w strukturze (Glinka, 2010).

Sport uważa się zatem za uosobienie procesów międzykulturowych dzięki łączeniu ludzi w zgodnych działaniach, w których różnorodne grupy kulturowe uczestniczą w sporcie razem i nie jest dla nich ważne czy sport, którym zarządzają lub który uprawiają, pochodzi ze stron rodzimych, czy przybył wraz z odmienną kulturą (Mazur i Wawrzyczek, 2016). Międzykulturowość w sporcie postuluje zatem symetryczność, względną równość grup kulturowych bez wyróżniania grupy dominującej lub podporządkowanej (Płoszaj i Firek, 2018).

Z zaprezentowaną powyżej problematyką bezpośrednio związane jest także zjawisko tzw. szoku kulturowego, również w kontekście imprez sportowych przeprowadzanych w różnych regionach świata. Analizę pojęcia „szoku kulturowego” przeprowadziła E. Żymierska, która na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań wywnioskowała, że szok kulturowy to zespół określonych symptomów psychicznych, fizjologicznych oraz społecznych wynikających przede wszystkim z trudności funkcjonowania w obcej kulturze (Żymierska, 2008). Z punktu organizacji imprez sportowych znajomość tematyki szoku kulturowego jest bardzo ważna. Zawodnik – obcokrajowiec, ewentualnie pracownik umiędzynarodowionej kadry w organizacji sportowej może odczuwać dyskomfort związany z konsekwencjami szoku kulturowego, co może wpływać na obniżenie koncentracji, wydolności itp.

W kontekście międzykulturowości w organizacjach sportowych należy wspomnieć o koncepcjach J. Luringa oraz J. Selmera, którzy przeprowadzili badania związane z czynnikami decydującymi o spójności w grupach wielokulturowych. Luring i Selmer wyodrębnili określone elementy, które bezpośrednio wpływają na spójność grupy (*group cohesiveness*). Naukowcy zaliczyli do nich przede wszystkim standaryzację komunikacji wewnętrznej (postulat wprowadzenie jednego języka oficjalnego) oraz odpowiednie zaangażowanie całej grupy (zorientowanie na zadania), a także konflikty w grupie i zaufanie. Analizując kwestię zaangażowania, badacze stwierdzili, że osoby działające w grupie, które postrzegają siebie jako odmienne (w stosunku do pozostałych członków grupy), wykazują znacznie mniejszy poziom zaangażowania w pracę tej grupy (Luring i Selmer, 2010). W zakresie języka oficjalnego warto podkreślić, że językiem umożliwiającym we współczesnym świecie standaryzację komunikacji wewnętrznej, jest język angielski. W kwestii konfliktów naukowcy wskazali ich dwie najważniejsze przyczyny: emocjonalne (w tym: frustracje, tarcia, napięcia oraz niechęć) oraz związane z zadaniami (różnorodne zdania oraz pomysły na temat sposobu realizacji zadania). Luring i Selmer zauważyli jednak, że wszelkie powyższe animozje natury emocjonalnej znacznie słabną, gdy określona grupa jest silnie zmotywowana do realizacji

wyznaczonego przez siebie zadania (Lauring i Selmer, 2010).

Mając na uwadze organizację masowych i jednocześnie udanych (również pod względem finansowym) imprez sportowych, należy pamiętać, że przedstawiciele tradycyjnych struktur sportowych niejednokrotnie nie potrafią, a czasami nie chcą dokonywać zmian wymaganych w kontekście unowocześnienia branży sportowej. Niejednokrotnie koncentrują się oni nawet na spowalnianiu tych zmian i obronie przed dopływem nowych pomysłów oraz nowych kadr (również wielokulturowych). Niedostosowanie starych struktur sportowych m.in. do organizacji imprez sportowych sprzyja powstawaniu nowych, komercyjnie nastawionych podmiotów. Zadania, których nie podejmują istniejące od lat organizacje, pomimo że teoretycznie by mogły, zaczynają realizować nowe podmioty (Starakiewicz i Kubów, 2004).

Wieloaspektowe postrzeganie sportu (także przez pryzmat kwestii wpływu czynników kulturowych na organizację imprez sportowych) przyczynia się niewątpliwie do wzrostu znaczenia tej dziedziny życia we współczesnej nauce. Sport przestał być, jak dotychczas, przedmiotem różnorodnych badań, które realizowane były wyłącznie w uczelniach wychowania fizycznego, a stał się obecnie sferą coraz chętniej podejmowaną przez licznych badaczy uniwersyteckich.

5. Zakończenie

„Kultura” jako pojęcie złożone oraz niejednoznaczne zyskała we współczesnej literaturze przedmiotu wiele definicji i koncepcji, które koncentrują się na różnorodnych jej aspektach, w tym m.in. na aspekcie związanym z organizacją imprez sportowych.

Większość współczesnych organizacji sportowych to twory wielokulturowe: koegzystują w nich różne kultury, które wchodzi we wzajemne interakcje, współpracują ze sobą, czasami wchodzi w konflikty. Nawet jeżeli potrafimy wyodrębnić pewien rdzeń wartości, ewentualnie zunifikujemy zewnętrzną otoczkę, to nadal pozostaje dużo miejsca na różnice.

Badając kontekst kultury organizacyjnej w organizacjach branży sportowej, należy postulować, aby działania tych organizacji opierały się na specyfice otwartości – kultura powinna umożliwiać tworzenie okre-

ślonej sfery działań, otwierając jednocześnie organizatorów imprez sportowych na otoczenie.

Bibliografia

- Allaire, Y. i Firsirotu, M.E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5, 194–220.
- Anderson, J.M., Lee, J.B., Mark, S. i Price, J.M. (2016). *Leading with Culture Driving Organizational Performance through the Alignment of People, Strategy and Culture* (s. 3–4). New York: SpencerStuart.
- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu* (s. 13). Warszawa: PWE.
- Baumol, W. (2004). Entrepreneurial Cultures And Countercultures. *Academy of Management Learning and Education*, 3, 316–326.
- Behrends, T. (2001). *Organisationskultur und Innovativität. Ein kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisation-sverhalten* (s. 56). Munchen: Rainer Hampp Verlag.
- Blau, P.M. i Scott, R. (2003). *Formal organizations: A comparative approach* (s. 298). Redwood City: Stanford University Press.
- Bosiacki, S. i Śniadek, J. (2012). Sport jako element strategii promocji miasta. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 10, 13–23.
- Bourdieu, P. (1978). Sport and Social-class. *Social Science Information*, 17, 819.
- Bourdieu, P. (1995). *Sociology in Question* (s. 15). London: Sage Publications.
- Bourdieu, P. (2005). *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzona*. Warszawa: Scholar.
- Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*, 5th Edition (s. 96). Harlow: Prentice Hall.
- Burgan, B. i Mules, T. (1992). Economic impact of sporting events. *Tourism Management*, 19.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Daszkiewicz, W. (2010). Podstawowe rozumienie kultury – ujęcie filozoficzne. *Roczniki Kulturoznawcze Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego im. Jana Pawła II*, 1, 45.
- Doktor, K. (2015). Otoczenie a organizacje sportowe. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Sporcie*, 5(106), 16.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes.
- Dudek, D. (2011). *Pojęcie kultury fizycznej w polskiej tradycji terminologicznej do roku 1939 roku* (s. 34). Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.

- Glinka, B. (2008). *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce* (s. 249). Warszawa: PWE.
- Glinka, B. (2015). Przedsiębiorczość i kultura. *Zarządzanie w Kulturze*, 1(16), 1–13.
- Glinka, B. i Jelonek, A.W. (2010). *Zarządzanie międzykulturowe* (s. 57–58). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Glinka, B., Kostera, M. i Brzozowska, A. (2012). Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania* (s. 295), Warszawa: Oficyna a WoltersKluwer business.
- Glinka, B. i Thatchenkery, T. (2013). A Comparative Study of Perceptions Towards Entrepreneurship in India, Poland, and the USA. *International Journal of Human Resources Development Management*, 13(2/3), 119–135.
- Glinka, G. (2017). Przedsiębiorcze społeczeństwo. W: A. Rogut, K. Wach, *Globalne i regionalne wyzwania przedsiębiorczości i innowacyjności* (s. 9–24). Warszawa: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Heinemann, K. (2015). *Einführung in die ökonomie des sports* (s. 54). Schondorf: Hofmann Verlag.
- Hensel, P. i Glinka, B. (2012). *Urzednicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Warszawa: Poltext.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje* (s. 38–40). Warszawa: PWE.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. i Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hofstede, G. i Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*, 4th Edition (s. 219–220). Harlow: Prentice Hall.
- Jaworski, Z. (2009). Kultura fizyczna w społeczeństwie nowoczesnym. W: Z. Dziubiński, K. Jankowski (red.), *Kultura fizyczna – kontrowersje wokół rodowodu i treści* (s. 471). Warszawa: Wydawnictwo SALOS RP.
- Jennings, P.D., Greenwood, R., Lounsbury, M. i in. (2013). Institutions, Entrepreneurs and Communities: a Special Issue on Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 1–9.
- Jesiołowska-Rygas, A. i Rygas, A. (2014). Oblicza wielkich imprez sportowych i ich ekonomiczne rezultaty dla państw współorganizujących, *Studia Gdańskie. Wzję i rzeczywistość*, X, 54–56.
- Klimann, R.H., Saxton, H.J. i Sarpa, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey Bass Publ.
- Klisiński, J. (2011). *Rynek dóbr i usług sportowych* (s. 34). Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej.
- Kosiewicz, J. (2010). O biologicznym i społecznym kontekście kultury fizycznej i sportu. W: J. Kosiewicz (red.), *Nauki społeczne wobec sportu współczesnego* (s. 10–58). Warszawa: Wydawnictwo i Księgarnie.
- Kostera, M. (2000). *Zarządzanie personelem* (s. 13). Warszawa: PWE.
- Krawczyk, Z. (1995). Teoretyczne orientacje w socjologii kultury fizycznej. W: Z. Krawczyk (red.), *Socjologia kultury fizycznej* (s. 26). Warszawa: Wydawnictwa AWF.
- Kubów, M. (2014). Czynniki wpływające na zdolność do identyfikacji szans w przedsiębiorczości w branży sportowej – na przykładzie organizatorów sportu. W: A. Postuła, B. Glinka, J. Pasiczny (red.), *Oblicza przedsiębiorczości*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Lauring, J. i Selmer J. (2007). Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10, 267.
- Lenartowicz, M. (2012). Klasowe uwarunkowania sportu z perspektywy teoretycznej Pierre'a Bourdieu. *Sport w kulturze, Kultura i społeczeństwo*, 3, 59.
- Lipiec, J. (2001). *Pożegnanie z Olimpią* (s. 120). Kraków: Wydawnictwo Fall.
- Mazur, Z. i Wawrzyczek, I. (2016). Interculturality and Sport: Mediatization of Culture Contact. *Artes Humanae*, 1, 1.
- Mosz, J. (1994). *Widowisko sportowe* (s. 54). Kraków: Zespół wydawców.
- Panfil, L. i Seweryniak, T. (2009). *Wybrane czynniki umiędzynarodowienia kadr organizacji sportowych*. Wrocław: Wydawnictwo AWF.
- Panfil, R. (2015). *Zarządzanie w sporcie*. Warszawa: Wydawnictwo PRS.
- Park, H.W. (2014). Transition from the Triple Helix to N-Tuple Helices? An interview with E. G. Carayannis and David F.J. Campbell. *Scientometrics*, 99(1), 203–207.
- Perek, R. (2010). *Prawne aspekty zabezpieczenia imprez masowych*. Katowice: Wydawnictwo Szkoły Policji w Katowicach.
- Piątkowska, K. (2006). *Wykorzystanie funduszy strukturalnych UE na infrastrukturę sportową w Polsce* (s. 131–139). Warszawa: Polski Instytut Spraw Międzynarodowych.
- Płoszaj, K. i Firek, W. (2018). *Międzykulturowa edukacja olimpijska* (s. 37). Warszawa: Wydawnictwo Imprint Media.
- Purgał-Popieła, J. (2004). Kulturowe uwarunkowania fuzji i przejęć. W: A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć* (s. 73). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Rozkwitalska, M. (2012). *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych* (s. 21–57). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Ryba, B. (1998). Planowanie i realizowanie imprez sportowych. W: B. Ryba (red.), *Zarządzanie przedsięwzięciami sportowymi* (s. 83–86). Warszawa: Polska Korporacja Menedżerów Sportu.
- Ryba, B. (2000). *Organizacja imprez sportowych*. Warszawa: Wydawnictwo Polskiej Korporacji Menedżerów Sportu.
- Ryba, B. (2000). *Podstawa organizacji i zarządzania instytucjami sportowymi* (s. 34). Warszawa: Wydawnictwo Polskiej Korporacji Menedżerów Sportu.
- Ryszkowski, W. (1996). Planowanie imprez sportowych. W: B. Ryba (red.), *Organizacja imprez sportowych* (s. 74). Warszawa: Wydawnictwo Polskiej Korporacji Menedżerów Sportu.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (t. 2, s. 24). The Jossey-Bass Business & Management Series. Nowy Jork: John Wiley and Sons.
- Siemiński, M., (2008). *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych* (s. 10). Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Sikorski, Cz. (1999). Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności. *Organizacja i Kierowanie*, 1.
- Sikorski, Cz. (2006). *Kultura organizacyjna* (s. 54). Warszawa: C.H. Beck.
- Sikorski, Cz. (2009). *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia, strategię, metody*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28.
- Smircich, L. (1989). Koncepcje kultury a analiza organizacyjna. W: A. Marcinkowski, J. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II: Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji* (s. 41). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Stahl, G.K., Makela, K., Zander, L. i Maznevski, M.L. (2010, December). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 439–447.
- Starakiewicz, U. i Kubów, M. (2014). Kształtowanie postaw przedsiębiorczych w procesie edukacji z wykorzystaniem studium przypadku i metafor ze świata sportu. *Horyzonty Wychowania*, 13(28), 95–109.
- Strugarek, J. (2006). *Organizacja i prowadzenie imprez sportowych, rekreacyjnych i turystycznych* (s. 54). Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Sułkowski, Ł. (2012a). *Kulturowe procesy zarządzania* (s. 16). Warszawa: Difin.
- Sułkowski, Ł. (2012b). Wieloznaczność kultury organizacyjnej. W: J. Woroniecki, Ł. Prysiński (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorczości – aspekty rachunkowe, finansowe i organizacyjne*, (t. XIII, z. 12, s. 16). Łódź: Wydawnictwo Społeczna Akademia Nauk.
- Sznajder, S. (2012). *Marketing sportu*. Warszawa: PWE.
- Szydło, J. (2014). Paradygmaty kultury organizacyjnej. *Economics and Management*, 4, 85.
- Śliwa, M. (2012). Kwestie praktyczne zarządzania w kontekście wielonarodowym. Perspektywa firmy i jej interesariuszy. W: B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych z dnia 20 marca 2009 r. (DzU 2009 Nr 62, poz. 504).
- Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (DzU 2010 Nr 127, poz. 857).
- Usunier, J.C. (2009). *Marketing Across Cultures* (2nd Edition, s. 28–103). Harlow: Prentice Hall.
- Waśkowski, Z. (2011). Kompetencje menedżera sportu i determinanty ich kształtowania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 168, 252.
- Wilson, F.M. (2010). *Organizational behaviour and work. A critical introduction* (3rd Edition, s. 220–235). Oxford: Oxford University Press.
- Wiśniewski, E. (2012). *Marketing sportowy wyzwaniem dla miast i regionów* (s. 14). Łódź: Wydawnictwo Społeczna Akademia Nauk.
- Żakowicz, K. (2009). *Diagnoza psychologiczna. Diagnoza jako kompetencja profesjonalna* (s. 62). Gdańsk: GWP.
- Żymierska, E. (2008). Intercultural Environments. *Innovative Management Journal*, 1.
- Żyśko, J. i Piątkowska, M. (2007). Sport a dialog wielokulturowy. W: J. Nowocien (red.), *Społeczna-edukacyjne oblicza współczesnego sportu i olimpiizmu. Wychowanie patriotyczne przez sport* (s. 104). Warszawa: Estrella.