

Recenzja

dysertacji doktorskiej mgr Patrycji Gulak-Lipki
pt. „Zarządzanie międzykulturowe na przykładzie wybranych profesjonalnych klubów koszykówki”
napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Roberta Karaszewskiego i przy wsparciu promotora
pomocniczego dr Kamili Skrzypczyńskiej

Ocena potrzeby podjęcia tematu rozprawy

W gospodarce zglobalizowanej XXI wieku, w której procesy społeczne i gospodarcze opierają się na współpracy ludzi i instytucji pochodzących z różnych krajów i reprezentujących różnorodne kultury zarządzanie międzykulturowe w różnych dziedzinach, w tym także w sporcie, jawi się jako problem wymagający uważnego przyjrzenia mu się i analizy.

Jest to uzasadnione tym bardziej, że różnorodność kulturowa jest czynnikiem silnie dzielącym członków grupy i tym samym oddziałującym znacząco na efekty pracy zespołów.

O dużym znaczeniu podjętej przez Doktorantkę problematyki świadczy chociażby fakt uwzględniania we współczesnych modelach biznesu i ocenie kadr tzw. współczynnika CQ (ang. cultural quotient) – inteligencji kulturowej, która często jest równie ważna jak wskaźnik IQ a przesądza często o pozytywnych efektach współpracy właśnie pomiędzy interesariuszami biznesu – przedstawicielami różnych kultur.

Ujęty w badaniach obszar dotyczący profesjonalnej koszykówki jak najbardziej plasuje się wśród dziedzin ludzkiej działalności podlegającym silnie procesom internacjonalizacji gospodarki, czego wyrazem jest rosnąca liczba cudzoziemców zatrudnianych w polskich klubach koszykówki. Dlatego badania nad zarządzaniem różnorodnością kulturową w tak zdefiniowanym obszarze są bardzo potrzebne zarówno z punktu widzenia społecznego w świetle pozytywnej roli sportu we współczesnej cywilizacji ale także stanowiącego także ważne źródło korzyści ekonomicznych – tworzenia miejsc pracy, itp. Na pewno wyniki podjętych badań mogą przyczynić się, poprzez usprawnienie zarządzania międzykulturowego, do eliminacji lub też złagodzenia czynników frustrujących zatrudnianych w klubach sportowych pracowników tak, aby nie pogorszyć ich satysfakcji z wykonywanej pracy a tym samym do umacniania pozycji konkurencyjnej badanych organizacji sportowych.

W podjętej przez Autorkę problematyce badawczej zidentyfikowano trafnie na, podstawie studium literatury, luki poznawcze stanowiące kluczowe uzasadnienie podjęcia niniejszego tematu badawczego. W literaturze występuje wiele odniesień do problematyki zarządzania międzykulturowego w kontekście przedsiębiorstw, natomiast stosunkowo niewiele w odniesieniu do sportu czy konkretnie klubów koszykówki. Powyższy fakt pozwala na zidentyfikowanie pewnej luki badawczej w zakresie zarządzania międzykulturowego w klubach sportowych.

Cel pracy, hipotezy, metody badawcze

Cel główny, jakim była w dysertacji identyfikacja i enumeracja dobrych praktyk w zakresie zarządzania wielokulturowym zespołem koszykówki został w pełni zrealizowany. Realizacja celu głównego wymagała wyodrębnienia i osiągnięcia celów szczegółowych, które pozwoliły na zobrazowanie poziomu potrzeb w zakresie zarządzania międzykulturowego w klubach sportowych. Sformułowane cele szczegółowe dotyczyły identyfikacji i oceny poziomu umiędzynarodowienia w profesjonalnych klubach koszykówki, kluczowych kompetencji kulturowych, które wpływają na możliwość lepszej

adaptacji zawodników zagranicznych, komunikacji z nimi oraz motywacji do realizacji wspólnych celów, kluczowych aspektów zarządzania stanowiących dobre praktyki w zakresie zarządzania międzykulturowego w profesjonalnych klubach koszykówki oraz rekomendacji dotyczących zarządzania międzykulturowego dla organizacji nadzorujących koszykówkę na poziomie profesjonalnym.

W toku badań wyłoniono także hipotezy badawcze korespondujące z celami szczegółowymi pracy, które dotyczyły weryfikacji potwierdzenia wysokiego poziomu umiędzynarodowienia w koszykówce i stałego trendu wzrostowego, faktu wysokiego poziomu kompetencji kulturowych trenerów wspierających proces adaptacji zawodników, wysokiej świadomości w przeważającej mierze profesjonalnych zawodników w kwestii trudności i znaczenia procesu adaptacji i angażowania się w nim oraz weryfikacji tego, czy trenerzy zajmujący się profesjonalną koszykówką posiadają wysoki poziom kompetencji z zakresu komunikacji interpersonalnej.

Należy podkreślić niezwykle starannie przemyślaną i trafnie wybraną do realizacji wyżej sformułowanych celów badawczych przez Autorkę metodykę pracy, następnie precyzyjne zaplanowanie i wykonanie badań adekwatnymi do zaproponowanej metodyki technikami oraz wysoką pracochłonność procesu badawczego.

W ramach przygotowań do realizacji badań empirycznych na temat zarządzania międzykulturowego w profesjonalnych klubach sportowych wykorzystano źródła wtórne bazujące na analizie literatury z zakresu zarządzania międzykulturowego oraz zarządzania w sporcie, raportów międzynarodowej organizacji koszykówki pn. *International Basketball Migration Reports* opartych na analizie z okresu 2012-2020 oraz na danych archiwalnych Polskiej Ligi Koszykówki Kobiet w latach 1990-2020. W drugim etapie badań skupiono się na pozyskaniu danych pierwotnych, wykorzystując w tym celu ankietę internetową skierowaną do zawodników projektu FIBA (Międzynarodowej Federacji Koszykówki TIME-OUT) oraz na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych. W kolejnym etapie badań słusznie i celowo Autorka przeprowadziła badanie ankietowe na grupie profesjonalnych zawodników i zawodniczek. Badanie to zostało skierowane do zamkniętej grupy 79 koszykarek i koszykarzy europejskich. Zawodnicy byli uczestnikami międzynarodowego programu „TIME-OUT. Empowerment of basketball players through a sustainable dual career, and a good governance training supporting program” koordynowanego przez FIBA, a współfinansowanego przez program Erasmus+ ze środków Unii Europejskiej. W konsekwencji przeprowadzonej celowo selekcji było wyłonienie próby badawczej obejmującej grupę 28 sportowców mających doświadczenie gry w różnych krajach europejskich. Respondenci ci pochodzili z 18 różnych krajów. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie 2018 i 2019 roku. Do zbierania danych wykorzystano platformę internetową SurveyMonkey. Wszystkie stwierdzenia, przygotowane w oparciu o wytyczne Burdena i Lambie, oceniane były przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta od 1 („całkowicie się nie zgadzam”) do 5 („całkowicie się zgadzam”). W ostatniej części kwestionariusza respondenci wymieniali cechy i kompetencje pożądane u zawodników i trenerów wybierających pracę w otoczeniu międzykulturowym. Rzeczywiście, niewielka liczba uczestników badania może być traktowana jako pewne ograniczenie w tym badaniu, co nie pozwala wyciągnąć wniosków uogólniających badane zjawiska i procesy na szerszą populację. Korzystnie metodycznie jest, iż grupa sportowców, która wzięła udział w badaniu była szczegółowo wyselekcjonowana przez organizację FIBA do projektu i z założenia grupa ta reprezentuje czołowych sportowców (koszykarki i koszykarzy), którzy mają za sobą wieloletnie doświadczenie gry w różnych zespołach i ligach i w związku z tym w różnych krajach. Dlatego słusznie Autorka przekonuje, że ich

opinie są bardzo przydatne do sprecyzowania wytycznych do wykonania badania głównego. Stąd w efekcie wyniki uzyskane na podstawie opinii respondentów z ankiety internetowej posłużyły jako wytyczne do badania głównego, jakim była analiza przypadków. Do studiów przypadków wybrano ostatecznie organizacje, które poddano analizie. Wybór ten nie był przypadkowy i jest jak najbardziej uzasadniony merytorycznie w świetle celów rozprawy i sformułowanych hipotez badawczych, ponieważ opierał się na dwóch celowo wybranych klubach krajowych i na jednym zagranicznym. Badane organizacje, (kluby – męski i żeński), są profesjonalnymi klubami koszykarskimi z regionu województwa kujawsko-pomorskiego, które w krajowym środowisku sportowym określane są jako „zagłębie koszykówki”. Mają one długą i bogatą historię sukcesów sportowych na parkietach krajowych, a także europejskich, a w swoich szeregach posiadały wielu utytułowanych zawodników i zawodniczek z przeszłością gry w najlepszych ligach świata (WNBA i NBA) oraz powierzonych pieczy międzynarodowych trenerów z bogatym doświadczeniem. Ponadto w pracy analizie poddano także jedną organizację zagraniczną, funkcjonującą w nieco innej rzeczywistości ekonomicznej oraz PR-owej, natomiast ujęcie wyników tej analizy w opiniowanej pracy pozwoliło Jej Autorce na zaprezentowanie pełniejszego obrazu sytuacji oraz dobrych praktyk w zakresie zarządzania międzykulturowego w profesjonalnych klubach koszykówki.

Scenariusz wywiadu zawierał szereg pytań odnoszących się do kwestii związanych z etapem pozyskiwania zawodników do zespołu, a więc rekrutacji. Zawierał także pytania związane z adaptacją zawodnika do nowego miejsca pracy, miejsca zamieszkania i nowych warunków, w których przyszło mu funkcjonować. Następnie poruszane były kwestie związane z komunikacją w zespole, konfliktami, a także motywacją i przywództwem oraz z próbą oceny czynników mogących mieć znaczący wpływ na efektywność funkcjonowania badanych zespołów koszykówki. Informacje uzyskane podczas wywiadów pozwoliły na przygotowanie studiów przypadków, które pokazały szeroki obraz zarządzania międzykulturowego w profesjonalnych klubach koszykówki. Dodatkowo zaprezentowane „case studies” zostały uzupełnione danymi pozyskanymi na podstawie analizy źródeł wtórnych, obejmujących informacje zamieszczone na stronach internetowych wybranych organizacji, bazy danych zgromadzone w systemie ESOR oraz informacje zamieszczone na stronach internetowych organizacji – Energa Basket Ligi Koszykówki.

Ocena merytoryczna pracy

Opiniowana dysertacja składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, (z czego trzy pierwsze rozdziały stanowią część teoretyczną), natomiast pozostałe dwa tworzą część empiryczną, zakończenia, spisów: rysunków, tabel, wykresów oraz z bibliografii i streszczenia oraz załączników i wykazu skrótów. W spisie literatury znajduje się łącznie 281 pozycji oraz 7 aktów prawnych i innych dokumentów a także 23 strony i artykuły internetowe, w tym ponad 120 pozycji zagranicznych. Załączniki obejmujące łącznie 9 stron szczegółowo i komunikatywnie dokumentują przeprowadzone przez Autorkę dysertacji badania. Zamieszczono 2 załączniki obejmujące kwestionariusz ankiety oraz scenariusz wywiadu.

W rozdziale 1 Autorka ujęła w sposób kompleksowy, spójny i logiczny zagadnienia związane z globalizacją i z jej wpływem na sport prezentując kluczowe aspekty internacjonalizacji działalności sportowej oraz funkcjonujące obecnie formy umiędzynarodowienia działalności profesjonalnych klubów sportowych oraz koncentrując uwagę na kluczowych zasobach klubów a w szczególności na umiędzynarodowieniu zasobów ludzkich. Przedstawiła różne aspekty globalizacji, a m.in.

ogólnoświatową popularyzację amerykańskiej kultury wyrażającą się w standaryzacji kultury, obyczajów i wskazując trafne przykłady tego zjawiska w sporcie jak np. globalne społeczności klubów sportowych, fanów, itp. a także zwracając uwagę na możliwe negatywne efekty takich procesów, chociaż skądinąd w tej materii można było wyraźniej pokazać negatywne skutki oderwania ludzi od ich „korzeni”, np. wyrażające się większą ich podatnością na patologiczne zjawiska społeczne jak np. uzależnienia. Autorka wyeksponowała także słusznie pozytywną rolę sportu w nowoczesnej i zglobalizowanej cywilizacji jako ten obszar aktywności ludzkiej, który pozwala na jej lepsze dostosowanie się do potrzeb współczesnego świata poprzez integrację społeczną czy rozwój cech jednostek przedsiębiorczych oraz nabycie umiejętności organizacyjnych i cech przywódczych. Autorka pokazała także najważniejsze korzyści z partnerstwa układu biznes-sport dzięki globalizacji w świetle wielokulturowości, wskazując trafnie, że zespoły wielokulturowe mają i będą miały przewagę nad grupami monokulturowymi z uwagi na ograniczoną zdolność tych drugich do generowania rozwiązań dla różnych sytuacji. Przytoczyła trafnie także definicje uznanych autorów na temat pojęcia kultury i jej znaczenia społecznego, ekonomicznego i politycznego w aspekcie procesów internacjonalizacji sygnalizując celnie przyczyny stymulujące umiędzynarodowienie w sporcie a mające źródło w powszechnych procesach globalnych wpływających na wszystkie dziedziny działalności ludzkiej, jak rozwój mediów i kontaktowania się na odległość czy wzrost swobody przepływu kapitału oraz prezentując trafnie modele opisujące te procesy, jak model uppsalski, ale poddając je także uzasadnionej krytyce naukowej. Z drugiej strony bardzo dobrze Autorka zdiagnozowała nowoczesne formy umiędzynarodowienia charakterystyczne i specyficzne dla sportu w ww. trzech wymiarach internacjonalizacji jak np. powoływanie przez kluby o renomie światowej lokalnych akademii sportowych dla najmłodszych, w których dzieci trenują pod okiem odpowiednio przeszkolonych trenerów gwarantujących najwyższy poziom szkolenia.

Autorka słusznie stwierdza w podsumowaniu rozdziału, iż poziom umiędzynarodowienia kadr w organizacjach sportowych jako procesem złożonym i wielokierunkowym obejmującym różne obszary oraz angażującym różnorodne zasoby i wnioskując trafnie, iż wpływ internacjonalizacji jest na tyle silny, że warunkuje przetrwanie wielu klubów sportowych. Z drugiej strony podkreśliła zjawisko dominacji komercyjnego celu sportu nad ideą bezinteresownej rywalizacji i tutaj, w mojej opinii, powinna jednak wspomnieć o negatywnej stronie komercjalizacji sportu wyrażającej się np. w coraz powszechniejszym stosowaniu dopingu pod wpływem presji wynikającej ze wzrostu konkurencji z jednej strony a z ograniczenia możliwości fizycznych organizmu ludzkiego z drugiej tak, aby zmniejszyć ryzyko poniesienia porażki sportowej i utraty dużych przychodów. Warto byłoby wspomnieć także o wywoływaniu przez sport negatywnych emocji w postaci artykułowania nienawiści do gwiazd sportowych po porażkach jak np. w krajach Ameryki Płd. czy też występowania, obok pożądanых form kibicowania, znanych powszechnie a nieakceptowalnych społecznie zachowań grup „kiboli” nie ze sportem nie mających wspólnego, gdzie często sport stanowi swoistego rodzaju przykrywkę dla działalności przestępczej. Skądinąd, ten zauważony brak jest skompensowany tematem bezpieczeństwa imprez sportowych wspomnianym w nieco innym ujęciu w następnym podrozdziale.

Spotykane błędy redakcyjne w rozdz. 1 obejmują równoważniki zdania (s. 25, w. 9 od dołu), nieuprawnione skróty myślowe (jest „...ponad 50%” a powinno być „ponad 50% przychodów całkowitych...”, s. 29 w. 9 od dołu), brak przecinków przed i po wyrażeniu wtrąconym np. „...poprzedzającym internacjonalizację...”, s. 35, 6 w. od dołu, błędy stylistyczne i gramatyczne (s. 38 w. 6-8 od góry), kilka błędów literowych.

W rozdziale 2 scharakteryzowano rynek sportu z uwzględnieniem jego segmentacji i opisu podmiotów na nim funkcjonujących. Uwzględniono również w treści rozdziału specyfikę funkcjonowania organizacji sportowych, ich strukturę organizacyjną, interesariuszy oraz ich znaczenie dla działalności i rozwoju klubów. W uwarunkowaniach funkcjonowania rynku sportu Autorka słusznie podkreśliła pozytywny wkład do jego rozwoju m.in. liberalizację przepisów dotyczących prawa obywateli UE do swobodnego przemieszczania się i pobytu na jej terytorium. Powołuje się też na opracowanie ekspertów UE z roku 2013 o zasadach dobrego zarządzania w sporcie oraz podkreśla wagę tych zasad w kontekście gwałtownego wzrostu znaczenia sportu jako działalności gospodarczej a jednocześnie ważnego elementu kształtowania wizerunku poszczególnych krajów. Autorka podkreśliła celnie także specyfikę rynku sportu, w ramach którego dochodzi do wymiany dóbr i usług o charakterze płatnym i bezpłatnym z uwagi na jego znaczenie społeczne. Zauważyła także trafnie uwarunkowania decydujące o jego swoistości jak niejednoznaczność i niejednorodność celów organizacji i ich duże zróżnicowanie, specyficzne cechy kibiców, rosnący wpływ mediów na decyzje trenerów oraz konkurowanie danej organizacji przy jednoczesnej kooperacji z innymi podmiotami. Omawiając tę ostatnią swoistą cechę rynku sportu Autorka powinna powołać się na koncepcję zjawiska koopetycji we współczesnym zarządzaniu, które nie jest charakterystyczne tylko dla sportu, ale również dla wielu innych sektorów gospodarki. Uwypukliła także dużą rangę sportu w rozwoju tych gałęzi przemysłu, które dostarczają profesjonalny sprzęt i produkty niezbędne do uprawiania sportu. Dostrzegła także prawidłowo znaczenie segmentacji przemysłu sportowego oraz charakteru kooperacyjnego rynku sportu mimo jednoczesnej zaciętej rywalizacji jego uczestników. Znalezienie zależności wskazującej, że wcale nie sukces sportowy decyduje o wynikach ekonomicznych klubu, ale głównie potencjał nabywców produktów klubu na danym terenie dowodzi dociekliwości badawczej Autorki dysertacji. W uwarunkowaniach rozwoju rynku sportu podkreślono słusznie także wpływ na jego charakter regulacji publicznych m.in. dotyczących stopnia otwartości, standardów bezpieczeństwa, ekologicznych, czy technicznych, ale zróżnicowanych w skali krajów. Jako dobry przykład dobrych praktyk zapewniających większą uczciwość w sporcie przytoczono trafnie regulacje FIFA. W dalszej części rozdz. 2 Autorka omówiła wskaźniki wzrostu rynku sportu i jego dużą dynamikę, (przychody, wynagrodzenia sportowców), dokonując trafnych porównań w skali globalnej wg różnych kryteriów, np. krajów, dyscyplin, lig i podkreślając największą dynamikę wzrostową rynku e-sportu. Należy zgodzić się z opinią w treści rozdziału o konieczności intensyfikacji profesjonalnych szkoleń z zakresu zarządzania sportem, o czym informuje Autorka, a co można by trafnie podsumować, iż ta konieczność jest uzasadniona wzrostem złożoności uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju rynku sportu. Omawiając prawne, organizacyjne, kadrowe aspekty zarządzania profesjonalnym klubem sportowym i charakteryzując cele i relacje w profesjonalnych klubach sportowych oraz ich wpływ na sukces organizacji Autorka wyczerpująco wyjaśniła wyniki analizy tego zagadnienia słusznie stwierdzając, iż w klubie sportowym obejmującym różnych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, mimo wyraźnego podziału na pion sportowy i organizacyjny, odbywa się wiele działań angażujących zarówno sportowców, jak i pracowników działu promocji, co potwierdza potrzebę sprawnej komunikacji i koordynacji działań zarówno w pionie jak i poziomie w takich podmiotach pomiędzy jednostkami, między którymi nie zachodzi relacja przełożony-podwładny. I dalej także trafnie podsumowano rozdział 2 konkludując, że w zdecydowanej większości profesjonalne kluby sportowe są organizacjami skupiającymi szereg specjalistów odpowiedzialnych za określone elementy działalności organizacji, ale mimo to, pracownicy klubu posiadają dużą autonomię działań weryfikowanych

osiąganymi pozytywnymi rezultatami warunkowanymi w dużym stopniu prawidłową strukturą organizacyjną klubu oraz dzięki doświadczeniu, świadomości błędów i przeszkód oraz umiejętności ich rozwiązywania np. poprzez korzystanie z benchmarkingu. Warto byłoby zauważyć, że specjalizacja pracowników podmiotów sportowych wpisuje się w szerszą globalną tendencję pogłębiającą się specjalizacji pracy wewnątrz organizacji, w łańcuchach dostaw, w sieciach biznesu a nawet w krajach i w regionach.

Spotykane błędy redakcyjne w rozdz. 2 obejmują: błąd w notacji liczb – w języku polskim obowiązuje przecinek a nie kropka w notacji liczb po przecinku np. 5.08 miliarda euro, s. 59.

W rozdziale 3 Autorka skupiła się na przybliżeniu problematyki kultury dokonując przeglądu definicji tego pojęcia oraz wybranych modeli i teorii ważnych w aspekcie zarządzania międzykulturowego w organizacjach. Scharakteryzowała także różne aspekty kultury w zarządzaniu w sporcie w kontekście zarządzania procesami interpersonalnymi w klubie a także w obszarze komunikacji, konfliktów oraz roli przywództwa. Podkreśliła słusznie, iż zarządzanie międzykulturowe jako dyscyplina skupia się na problematyce zarządzania zasobami ludzkimi w otoczeniu zróżnicowanym kulturowo dostarczając praktycznych wskazówek dla menedżerów oraz innych pracowników, ułatwiając tym samym współpracę między ludźmi pochodzącymi z różnych obszarów kulturowych. Trafnie uwypukliła pogląd sygnalizowany już na początku ubiegłej dekady, że kultura ma znaczący wpływ na zarządzanie, ale jest jednym z najczęściej pomijanych tematów w literaturze. Opisała znaczenie kultury i jej złożoność dobrze objaśniając to zagadnienie analogią do góry lodowej, gdzie jej wierzchołek stanowią przejawy powszechnie znane i widoczne jak: język, stroje, ale te ukryte i nieuświadomiane często przez ich przedstawicieli są bardzo ważne w relacjach społecznych jak m.in. style komunikacji i zasady, np., mowa ciała, radzenie sobie z emocjami, koncepcje związane z czasem, postrzeganiem samego siebie, przeszłości i przyszłości, sprawiedliwości i uczciwości, rodzajem płci, rodziną, klasami i rolami społecznymi oraz rolami związanymi z wiekiem, pojęcia odnoszące się do przywództwa, przyjaźni, uprzejmości i manier, czystości, piękna i skromności, postawy wobec pracy, współpracy i konkurencji (rywalizacji) i innych. W zglobalizowanej cywilizacji kultury nakładają się te atrybuty kultury na siebie, przenikają się nawzajem, sprawiając, że społeczeństwa funkcjonują pod presją wielu kultur. Wyeksponowana została słusznie myśl z teorii zasobów i kompetencji, iż podmioty składają się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej – poprzez np. transfer zawodników zagranicznych. Słusznie Autorka podkreśliła znaczenie koncepcji dywergencji i konwergencji kulturowej mówiąc o zasobach ludzkich w kontekście zarządzania międzykulturowego a także fakt, że poprzez to, że różnice kulturowe znacznie zostają uwypuklone, uświadamiana jest konieczność dostosowania stylów zarządzania do uwarunkowań kulturowych w miejscu, gdzie zlokalizowana jest działalność danej organizacji. Dalej wyróżniła trafnie czynnik konfliktogenny wynikający z tezy o dywergencji praktyki zarządzania zasobami ludzkimi opartymi głównie na czynnikach wynikających z kontekstu narodowego i kulturowego, co może skrajnie prowadzić do wykształcenia stereotypów mylnie często „szufladkujących” a nawet stygmatyzującym ludzi. Z drugiej strony, jak zauważono, konwergencja kulturowa, prowadząca do zaniku różnic narodowych i kulturowych ma ułatwiać zarządzanie zespołami multikulturowymi i być podstawą rozwoju koncepcji globalnego menedżera, co oznacza, że osoby zatrudnione na stanowisku kierowniczym mogą wykazywać wiele wspólnych cech niezależnie od rynku, z którego pochodzą. Autorka słusznie przytacza konkluzję z istnienia tych dwóch przeciwstawnych tendencji w zmianach

kultury, iż dywergencja przejawia się w dopasowaniu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi do kontekstu społeczno-kulturowego filii i oddziałów na rynkach zagranicznych, a konwergencja ma zastosowanie głównie w strategiach zarządzania personelem w przedsiębiorstwach międzynarodowych, co w koszykówce wyraźnie przeważa. Charakteryzując modele i koncepcje przydatne w analizie przemian kulturowych, które służą do porównywania kultur, badają związki między członkami różnych kultur lub badają grupy wielokulturowe, które funkcjonują w danej organizacji. Autorka celnie przytacza znane powszechnie stereotypy, funkcjonujące jako uproszczone kategoryzacje i uprzedzenia wobec pewnych grup społecznych czy narodowych, które w praktyce utrudniają menadżerom skuteczną komunikację. Ale konstatuje logicznie, iż dla innych poszukujących pełnego obrazu danej osoby pozwala to na lepsze zrozumienie współpracowników lub partnerów oraz ich ocenę nie tylko przez pryzmat wartości czy cech kulturowych. Różne opisane szczegółowo w rozdziale klasyfikacje kultur i ich wielowymiarowe oraz wielokryterialne modele i koncepcje np. wg Halla, Hofstede, Trompenaarsa, GLOBE i inne wraz z ich rozkładem przestrzennym pozwalają znacznie lepiej zrozumieć motywy zachowań ludzkich, szczególnie w interakcjach społecznych z punktu widzenia zróżnicowania temperamentu, kompleksowości lub wycinkowości spostrzegania, relacji interesu wspólnotowego do osobistego, statusu osiągniętego i przypisanego, uniwersalizmu lub partykularyzmu, zróżnicowania roli męskości i kobiecości, wolności i determinizmu, rozumienia szczęścia, definiowania zachowania godnego i prawego, roli orientacji długo- i krótko terminowej, znaczenia tradycji i historii, wyznaczników autorytetów społecznych, otwartości na zmiany, itp. Słusznie Autorka dysertacji powołuje się na spostrzeżenia Housa i in. dowodzących, że jednym z najważniejszych wyzwań jest uznanie i docenienie wartości kulturowych, praktyk i subtelności w różnych częściach świata, co uzasadnia sugestię, iż wrażliwość na różnice kulturowe powinna mieć większe znaczenie w procesie zarządzania, gdyż przywództwo jest uwarunkowane kulturowo. W trafnie wybranym do analizy modelu GLOBE zdefiniowano dziewięć ważnych wymiarów, które opisują zmienne kulturowe, będąc podstawą wyłonienia geograficznych klastrów kulturowych w wymiarze globalnym w podziale na grupy krajów jak również pięciu różnych wymiarów przywództwa np. w krajach azjatyckich oraz południowo-amerykańskich preferowane jest przywództwo zorientowane na ludzi i w rezultacie będą uważali je za najbardziej efektywne a w kulturach charakteryzujących się dużym egalitaryzmem płciowym oraz zorientowaniem na jakość za najefektywniejsze będzie uważane przywództwo partycypacyjne (kraje germańskie, skandynawskie i anglosaskie. Autorka słusznie przytoczyła pogląd, iż brak zdolności do wewnętrznych zmian i otwarcia się na odmienny obszar kultury może prowadzić do poważnych nieporozumień międzykulturowych.

W rozdziale 3 zwrócono także uwagę na ważną rolę dystansu kulturowego jako na istotną barierę w zarządzaniu organizacjami, w których występuje wysoki poziom zróżnicowania kulturowego. Wychodząc słusznie z założenia teorii Resource Based View (RBV), Autorka stwierdziła słusznie, iż źródło przewagi nad konkurentami przejawia się obecnie przede wszystkim w zasobach materialnych oraz w wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach ludzi, a największą rolę w ich odpowiednim wykorzystaniu i integracji pełni kadra menadżerska zdolna prowadzić klub, który, jak każde obecnie przedsiębiorstwo, musi być zdolne do adaptacji swoich działań do nowych uwarunkowań. Podkreślono trafnie, że odpowiedni sposób kierowania determinuje wpływ organizacji na powiązanych z nią ludzi oraz skuteczność realizacji swoich celów, w tym sportowych, a zatem na wyniki rywalizacji, transfery i inne kwestie związane z zawodnikami. Dalej Autorka dowodzi, że kluczowym w obu obszarach jest to, aby dobrać specjalistów dla każdego ze strategicznych stanowisk w strukturze organizacyjnej klubu

przy planowaniu zasobów ludzkich oraz ustalić potrzeby kadrowe, źródła i sposoby rekrutacji oraz metody doboru, metody doskonalenia kadry, systemy motywacyjne a także preferowane cechy zawodnika jak otwartość na doświadczenia, sumienność, ugodowość, umiejętność adaptacji. Założone cele klub będzie mógł osiągnąć wdrażając właściwy system kultury organizacyjnej. Ważnych w zarządzaniu międzykulturowym zdaniem Autorki jest siedem kluczowych kompetencji kulturowych a im wyższy jest ich poziom w zespole, tym większa możliwość wykorzystania pełnego potencjału zespołów wielokulturowych. Przywołano trafnie model kompetencji społeczno-kulturowych dla trenerów sportowych i menedżerów obejmujący umiejętności, skłonności oraz zachowania, które ich wspierają w skutecznej pracy z zespołami zróżnicowanymi społecznie i kulturowo. Wskazano ważne przesłanki do doskonalenia zarządzania międzykulturowego opracowane przez IBI (Intercultural Business Improvement) mówiące, że ważniejszym czynnikiem lepszej adaptacji do nowego środowiska pracy i życia dla sportowców od samej długości pobytu za granicą są przyjaźnie i relacje międzykulturowe. Następnie opisano model adaptacji kulturowej ekspatrianta zakładający, iż jest to indywidualny proces dla każdego człowieka, ale wskazano trafnie, iż ważne jest przygotowanie się do niej i stawienie czoła szokowi kulturowemu o rosnącym znaczeniu wraz ze stopniem internacjonalizacji sportu a będącym często barierą w osiągnięciu oczekiwanych wyników dla zawodników zagranicznych np. poprzez naukę języka, czy rozwój kompetencji kulturowych menadżerów (np. szkolenia). Moim zdaniem ważnym dopełnieniem tej myśli byłoby podkreślenie wagi lepszego doboru kadry kierowniczej i trenerskiej, która posiada naturalne, wrodzone wysokie kompetencje kulturowe. Trafnie Autorka konstatuje, iż rola mentora wspomagającego nowego ekspatrianta jest nie do przecenienia. Dalej proponuje słusznie wykorzystanie metody „team buildingu” konsekwentnie prowadzącego do poprawy efektywności zespołu –poprzez nabycie umiejętności podziału ról i zadań w zespole, podejmowania trudnych i stanowczych decyzji, skutecznej komunikacji, asertywności oraz wspólnego rozwiązywania problemów. Logiczny wywód rozprawy wskazuje dalej, iż cele org. sportowych obejmują, obok sportowych, także czynniki rynkowe wymuszające wysoką rentowność finansową, sprawność organizacyjną i merytoryczną oraz wyeksponowanie orientacji marketingowej organizacji a decyzje menedżerów profesjonalnych klubów sportowych podejmowane są w dynamicznym otoczeniu, na które składają się między innymi procesy restrukturyzacyjne, umiędzynaradawiania, integracyjne oraz globalizacyjne. Wymienione procesy wymuszają na kadrze menedżerskiej wyższe wszechstronne kompetencje, które w rezultacie podnoszą standardy zarządzania organizacjami.

Dalej w rozdziale 3 szczegółowo scharakteryzowano ważny w zarządzaniu wielonarodowymi zespołami ludzkimi proces komunikacji zarówno werbalnej i niewerbalnej i podkreślono trafnie wysoką rangę zaufania oraz umiejętności słuchania i można by dodać uogólniając, w świecie zaburzeń semiozy w wyniku redundancji odbieranych komunikatów. Zdefiniowano także prawidłowo kluczowe obszary wpływające na rozwój inteligencji emocjonalnej obejmujące kompetencje społeczne, psychologiczne i prakseologiczne oraz opisano trafne przykłady ich wykorzystania w sytuacjach stresujących. Zwrócono także słusznie uwagę, iż wysoka wartość CQ pozwala sprawnie funkcjonować w nowym, często obcym otoczeniu kulturowym, a dzięki temu skracać czas adaptacji, ponieważ często zasady i normy mogą różnić się w zależności od kultury i tym samym mogą kolidować z informacjami, które jednostka wyniosła z własnej kultury i stąd potrzeba wykorzystywania w praktyce umiejętności międzykulturowych, które pozwolą spokojnie realizować się w kulturze innej niż kultura macierzysta. W następnym podrozdziale Autorka opisała wyczerpująco kontakty międzykulturowe będące źródłem

konfliktów związanych z komunikacją, cechami osobowościowymi członków zespołu oraz te o charakterze strukturalnym oraz poważne problemy dla grup ludzi współpracujących ze sobą lub dla całych organizacji. Następnie zidentyfikowała kluczowe w pracy z zespołem wielokulturowym potencjalne problemy oraz ich konsekwencje dla organizacji a także trafnie sklasyfikowała rodzaje konfliktów, pokazując ich wpływ negatywny i pozytywny na funkcjonowanie zespołów oraz rozbieżności wartości wyznawanych przez pracowników różnego pochodzenia prowadzące do konfliktów. Przedstawiła także ich podstawowe źródła w zarządzaniu międzynarodowym w kontekście kultur uniwersalistycznych i emocjonalnych. W podrozdziale ostatnim Autorka zajęła się problemem roli lidera w zarządzaniu profesjonalnym klubem sportowym, co w świetle kryzysu przywództwa we współczesnym świecie jawi się jako zagadnienie bardzo ważne w zarządzaniu w ogóle a sportem w szczególności. Zaakcentowała słusznie kluczowe znaczenie interakcji zachodzących między członkami zespołu czy organizacji w obszarze przywództwa odpowiedzialnego za kreowanie wzorców postępowania, modelowanie sposobów komunikowania, lub/i wywierania wpływu na zmiany organizacyjne podkreślając celnie rolę tożsamości społecznej w sprawczości liderów. Dalej podaje kilka definicji dobrze opisujących istotę przywództwa z podkreśleniem, że inne cechy i zachowania przywódcze uważane są za skuteczne lub nawet akceptowalne w różnych kulturach i wskazuje wynikającą stąd konieczność dostosowania stylu przywództwa do kontekstu, w którym funkcjonuje dany zespół. Następnie opisano atrybuty tworzące kulturowy globalny profil przywództwa opartego na szacunku dla wszelkich odmienności i ich efektywnego wykorzystania w budowaniu siły zespołu, także poprzez coraz częstsze uwzględnianie zarówno kwestii sportowych jak i profilu charakterologicznego danego zawodnika: W kolejnej części podrozdziału scharakteryzowano różne role trenera –

- szkoleniowe, menedżerskie, przedsiębiorcze, przywódcze, a także pedagogiczne i coachingowe.

Podkreślono celnie, że umiejętności przywódcze polegają głównie na zdolności dostosowania zachowania do określonej sytuacji i osób w nią zaangażowanych nie tylko trenerów ale też w znaczącym stopniu kapitana zespołu oraz liderów nieformalnych, których znaczenie często jest niedoceniane. O słuszności tego twierdzenia przekonują także doświadczenia i wzorce kierowania pracownikami z innych dziedzin jak np. grupy autonomiczne Toyoty. Dalej Autorka eksponuje fakt, iż efektywne przywództwo oparte jest na zdolności komunikowania się trenerów i liderów zwracając szczególną uwagę na specyfikę koszykówki i podkreślając trafnie, iż jest ona charakteryzowana jako dyscyplina, w której „graczy łączy płynna, wysoce rozwinięta więź”. Dlatego też trener powinien nieustannie dążyć do zintegrowania drużyny. Stwierdzenie na końcu rozdziału, iż niewłaściwy model zarządzania drużyną przez trenera może nieść za sobą negatywne konsekwencje dla drużyny jest dobrym podsumowaniem rozdziału 3.

Spotykane błędy redakcyjne w rozdz. 3 obejmują: efektywność zespołów heterogenicznych i homogenicznych –kraje indywidualistyczne i narody kolektywistyczne – niespójność pojęciowa, „za razem” powinno być „zarazem” s. 128. w. 2 od dołu, „ wyr. potoczne s. 130 w. 10 od góry, bł. literowe, interpunkcyjne sporadycznie s. 136, wyrażenia w nawiasach podlegają odmianie przez przypadki np. „...wieloletni reprezentant Rosji, najbardziej utytułowany zawodnik rosyjski...” s. 138., bł. gram. s. 142 w. 1 od góry „wpłynąć na realizacji”, równoważniki zdań bez orzeczenia, które są zakończone kropką, np. s. 157, 15 i 16 w. od dołu, „nie rozumienie i nie akceptowanie” to rzeczowniki odczasownikowe pisane razem a nie osobno – s. 159. w. 14 od góry, jest „...w wysoce zglobalizowanym rynku sportu...” powinno być „na wysoce zglobalizowanym rynku sportu...” s. 172, jest „obu amerck...” – powinno być „obu Ameryk...” - s. 193

W rozdziale 4 przedstawiono założenia badawcze identyfikując lukę badawczą, opisano wybór metod badawczych, przeanalizowano wykorzystane źródła wtórne i pierwotne oraz studia przypadków. Zastosowano także właściwe skale do pomiaru zaufania do trenera i do zespołu oraz stosowne wytyczne, standardy i wzorce do oceny społeczno-kulturowych kompetencji trenerów. Tym samym Autorka zaprezentowała metodykę wykonania, (opisaną już szerzej w recenzji), badań teoretycznych i empirycznych i ich przebieg a więc studium literatury, analizę raportów branżowych dla potrzeb zidentyfikowania i oceny poziomu umiędzynarodowienia w profesjonalnych klubach koszykówki, kwestionariusz ankiety adresowany do profesjonalnych koszykarzy i koszykarek oraz wywiady z przedstawicielami profesjonalnych klubów koszykówki trzech różnych lig. Należy podkreślić trafność wybranego aparatu badawczego a w szczególności umiejętne połączenie metod ilościowych (kwestionariusza skierowanego do zawodników) i jakościowych (wywiadów w kontekście analiz i ocen w ramach wykonanego badania ankietowego oraz studium przypadków). Taka metodyka pozwoliła Autorce na wnikliwe zobrazowanie problematyki zarządzania międzykulturowego poprzez identyfikację kluczowych kompetencji kulturowych, które wpływają na możliwość lepszej adaptacji zawodników zagranicznych, komunikacji z nimi oraz ich motywacji do realizacji wspólnych celów; identyfikację kluczowych aspektów zarządzania stanowiących dobre praktyki w zakresie zarządzania międzykulturowego w profesjonalnych klubach koszykówki oraz opracowanie rekomendacji dotyczących zarządzania międzykulturowego dla organizacji nadzorujących koszykówkę na poziomie profesjonalnym. Umożliwiło to Autorce m.in. wyodrębnić praktyki, które mogą posłużyć jako wzorcowe do zastosowania benchmarkingu dla innych klubów sportowych o podobnym profilu. W kolejnym etapie wykonano badanie ankietowe przeprowadzone na grupie elitarnych koszykarzy i koszykarek europejskich, uczestniczących w programie szkoleniowym, który miał na celu przygotowanie sportowców do pełnienia funkcji menedżerskich w strukturach swoich narodowych federacji, klubów oraz w strukturach FIBA. W ostatniej części, zgodnie z tym, co zostało przedstawione w rozdziale dotyczącym metodyki badań, głównym narzędziem zbierania danych był wywiad z przedstawicielami czołowych profesjonalnych klubów. Szeroki obraz zarządzania międzykulturowego w profesjonalnych klubach koszykarskich oraz wachlarz dobrych praktyk z tym związany pokazany został na podstawie przygotowanych „*case studies*” zrealizowanych w wybranych klubach polskich i międzynarodowych. Przedstawione w nich przykłady, które przytaczali rozmówcy, uwiarygodniły i uprawomocniły sformułowane tezy, jednocześnie stanowiąc podstawę dowodzenia i uzyskania uniwersalnych prawidłowości w badanym środowisku. Udało się zatem Autorce wybrać i zastosować najwłaściwsze metody i techniki badawcze gwarantujące pogłębioną analizę uwarunkowań zarządzania międzykulturowego w umiędzynarodowionym sporcie a w szczególności, w koszykówce. Ewentualnie można by poszerzyć tę część pracy o wzmiankę na temat wkładu do analizy rozpatrywanego problemu badawczego wiedzy eksperckiej Autorki dysertacji nabytej w czasie jej kariery sportowej w koszykówce kobiet.

Spotykane błędy redakcyjne w rozdz. 4 obejmują: bł. literowe s. 179, mało czytelna legenda rys. 4.1 s. 180.

Rozdział 5 obejmuje analizę uzyskanych wyników badań. W podrozdz. 5.1 przedstawiono poziom umiędzynarodowienia w koszykówce na podstawie szczegółowej analizy raportów FIBA (International Basketball Migration Reports – publikowanych nieprzerwalnie od 2012 roku). Zaprezentowane zostały wyniki analizy zjawisk i procesów oraz trendów występujących

w umiędzynarodowionej koszykówce uzyskane na podstawie wielu kryteriów. W efekcie zobrazowano ewolucję międzynarodowych transferów zawodników w latach 2010/11 – 2018/19, bilanse migracyjne koszykarzy i koszykarek według strefy FIBA, klasyfikacje krajów wg najwyższej ujemnej i dodatniej równowagi migracyjnej, przepływy zawodników pomiędzy krajami wg sieci najczęstszych połączeń, częstotliwość międzynarodowych transferów zawodników w wybranych sezonach, wiek zawodników zmieniających barwy klubowe, najczęściej występujące narodowości w męskich i żeńskich ligach europejskich, strukturę narodowości w ligach europejskich według stref FIBA, drużyny uczestniczące w rozgrywkach międzynarodowych w Europie w sezonie 2018-2019, cechy zawodników i zawodniczek w europejskich ligach jak wiek i wzrost, wskaźniki oceny poziomu gry uzyskiwane przez zawodników i zawodniczki różnego pochodzenia w ligach europejskich. Pozwoliło to zidentyfikować wielkość rynku transferowego w koszykówce oraz trendy na nim występujące. W dalszej części podrozdz. 5.1 zaprezentowano także wpływ pandemii COVID-19 na zachowania na międzynarodowym rynku transferowym w koszykówce na podstawie analizy FIBA oraz analizę poziomu umiędzynarodowienia w wybranym polskim klubie w latach 1990-2020.

W podrozdz. 5.2 zaprezentowano problematykę zarządzania międzykulturowego z perspektywy zawodników w świetle zebranych opinii i wyników badania ankietowego. W tej części pracy zawarto analizę kompetencji trenera zarządzającego międzykulturowym zespołem wg takich kryteriów, jak: świadomość kulturowa trenerów, wpływ własnych przekonań kulturowych trenera na zróżnicowanych kulturowo zawodników, poziom akceptowania różnic kulturowych, otwartości na różnice kulturowe, zrozumienia różnych wymiarów konfliktów międzykulturowych w sporcie, zakres wiedzy na temat barier instytucjonalnych, komunikacja z kulturowo i lingwistycznie zróżnicowanymi sportowcami, wsparcie zewnętrzne dla zróżnicowanych kulturowo zawodników, identyfikacja ograniczeń w zakresie kompetencji kulturowych, eliminowanie osobistych uprzedzeń, zaangażowanie trenerów w aktywności pozasportowe, wyzwania związane ze zmianą miejsca pracy i zamieszkania. Trafnie Autorka przeanalizowała i zobrazowała graficznie także w podrozdz. 5.2 proces adaptacji zawodników w nowym kraju, doświadczenia międzynarodowe wynikające z adaptacji do nowych kultur i znajomości lokalnej kultury. Uwzględniła także słusznie cechy i kompetencje wyróżniające zawodników i trenerów decydujących się na karierę międzynarodową w środowisku wielokulturowym. Wskazała także czynniki wspierające i utrudniające adaptację zawodników w takim środowisku. W podrozdziale 5.3 Autorka przeanalizowała na przykładzie kilku klubów zagranicznych i polskich przypadki wg trzech kryteriów: procesów rekrutacji, adaptacji i komunikacji. W efekcie zidentyfikowała kluczowe kompetencje kulturowe, które wpływają na możliwość lepszej adaptacji zawodników zagranicznych, komunikacji z nimi oraz ich motywacji do realizacji wspólnych celów oraz dobre praktyki w zakresie zarządzania międzykulturowego w profesjonalnych klubach koszykówki. Na tej podstawie opracowała rekomendacje dotyczące zarządzania międzykulturowego dla organizacji nadzorujących koszykówkę na profesjonalnym poziomie, podkreślając słusznie duże znaczenie w tej problematyce wielu kwestii związanych z komunikacją, budowaniem relacji, adaptacją oraz rozwojem kompetencji, które są istotne z punktu widzenia zarządzania międzykulturowego.

W zakończeniu pracy Autorka odniosła się do zrealizowanych celów rozprawy podkreślając adekwatność zastosowanych metod ilościowych i jakościowych w tym aspekcie, z czym należy się zgodzić. Należy pozytywnie podkreślić wartość praktyczną opracowanych rekomendacji będących wynikiem przeprowadzonych badań dla klubów i osób nimi zarządzających, które ze względu na swój uniwersalny charakter mogą mieć zastosowanie w większości klubów sportów zespołowych.

W zakończeniu zabrakło w mojej opinii bezpośredniego odniesienia do weryfikacji przyjętych hipotez badawczych.

Spotykane błędy redakcyjne w rozdz. 5 i w zakończeniu pracy obejmują interpunkcję – s. 221,222, nieliczne błędy literowe

Pytania i zagadnienia do dyskusji

1. W jakim kierunku, zdaniem Autorki, będą ewoluowały kluby sportowe gier zespołowych w obliczu postępującej globalizacji, zaostrzającej się rywalizacji sportowej i komercjalizacji sportu w kontekście intensyfikacji procesów umiędzynarodowienia zespołów?
2. W jakim sposób, zdaniem Autorki, będą zmieniały się rozwiązania prawne w zakresie stwarzania równości szans dla wszystkich interesariuszy rynku profesjonalnego sportu po stronie podaży i czy wystąpią jakieś sprzeczności między celami sportowymi i biznesowymi utrudniające ich przestrzeganie?
3. Które modele i koncepcje z obszaru zarządzania międzykulturowego, opisane w dysertacji, mają szanse w największym stopniu być wdrożone w praktyce zarządzania klubami sportowymi?

Podsumowanie recenzji

Uwzględniając wszystkie powyższe opinie, oceny i uwagi stwierdzam, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, ponieważ rzeczywiście wypełnia w pewnym stopniu zdefiniowane luki poznawcze w zakresie zarządzania międzykulturowego i ich wpływu na poziom zarządzania sportem. Autorka wykazała bardzo gruntowną ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie pn. „Nauki o zarządzaniu i jakości” oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W mojej opinii dysertacja doktorska mgr Patrycji Gulak-Lipki pt. „Zarządzanie międzykulturowe na przykładzie wybranych profesjonalnych klubów koszykówki” napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. Roberta Karaszewskiego i przy wsparciu promotora pomocniczego dr Kamili Skrzypczyńskiej spełnia wymagania stawiane rozprawom doktorskim określone w odnośnej ustawie.

Wnoszę, więc o jej przyjęcie przez Radę Dyscypliny Naukowej Nauk o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu i dopuszczenie do publicznej obrony.

Bydgoszcz dn. 24. 01. 2022 r.

dr hab. inż. Waldemar Bojar, prof. PBŚ

