

# MIĘDZYKARODOWE RÓŻNICE KULTUR ORGANIZACYJNYCH SPORTU I ICH ZNACZENIE DLA INTERAKCJI W ORGANIZACJACH SPORTOWYCH<sup>1</sup>

Na sprawność funkcjonowania, skuteczność działań i charakter interakcji pomiędzy członkami organizacji ma zasadniczy wpływ jej kultura organizacyjna. Dotyczy to w takim samym zakresie instytucji publicznych i prywatnych, wielkich i małych przedsiębiorstw i nie zależy od dziedziny ich aktywności. Dotyczy to również licznych i zróżnicowanych organizacji sportowych. Trudno jednak odnaleźć w literaturze prace poświęcone kulturze organizacji sportowych, w tym w szczególności międzynarodowych prac porównawczych, których autorzy analizowaliby zróżnicowanie kultur organizacyjnych instytucji sportowych.

Konecki<sup>2</sup> zdefiniował na potrzeby swoich badań kulturę organizacyjną jako taką, która „obejmowałaby (...) podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomiane założenia oraz związane z nimi, obowiązujące członków danej organizacji, reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji” Zgodnie z takim ujęciem kultury organizacyjnej na jej sferę symboliczną składałyby się m.in. podzielane systemy wartości, przekonania, specyficzny język organizacji, rytuały i ceremonie. Zapewne także akceptowane i nieakceptowane schematy interakcji pomiędzy członkami organizacji.

Na specyfikę „środowiska sportowego” w wymiarze wspomnianych elementów symbolicznych zwracali uwagę liczni autorzy piszący m.in.

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków MEiN na naukę w roku 2021 w ramach działalności Szkoły Naukowej AWF Warszawa SN Nr 2 „Społeczno-humanistyczna szkoła badań kultury fizycznej”

K. Konecki (1994), *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Łódź: 6-7.

o dewiacjach w sporcie<sup>3</sup>, specyfice postrzegania męskości i kobiecości<sup>4</sup>, tożsamości sportowej<sup>5</sup> i swoistego *esprit de corps*<sup>6</sup> czy też analizowanego przez wielu autorów rozdziałów monografii pod redakcją Dziubińskiego i Organisty<sup>7</sup> etosu<sup>8</sup>. Specyfika ta dotyczy wspomnianej kultury organizacyjnej instytucji sportowych, takich jak mniejsze i większe kluby sportowe, stowarzyszenia sportowe, instytucje zajmujące się kształceniem trenerów sportowych, krajowe i międzynarodowe federacje sportowe i liczne związane z nimi organizacje. Choć podlegają one badaniom w wymiarze organizacyjnym, to dotyczą najczęściej analiz dokumentów formalnych, regulaminów, sprawozdań z działań, struktur organizacyjnych, rzadko uwzględniają one „dynamikę wewnętrzną kultury organizacyjnej i jej relację z koordynowanymi działaniami, interpretacjami pracy i jej aspektów, dokonywanymi przez samych pracowników<sup>9</sup>”. Przykładem tego typu prac wydanych w Polsce może być praca Pawłaka i Smolenia<sup>10</sup>, poświęcona strategiom zawodowych klubów sportowych lub obszerne opracowanie Żyśko<sup>11</sup>, poświęcone systemom zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich czy – częściowo – praca Chełmeckiego<sup>12</sup>, dotycząca roli menedżera w polskim związku sportowym. W przypadku badań Chełmeckiego mamy jednak już inne spojrzenie na kulturę organizacyjną badanych poprzez rozmowy po-

---

<sup>3</sup> Z. Dziubiński (2009), *Deviant Behaviour in Competitive Sport. A Sociological Attempt at Explaining the Phenomenon*, „Baltic Journal of Health and Physical Activity”, 1(2): 149-157.

<sup>4</sup> N. Organista (2017), *Still unnoticed. Women in Polish sports associations. Content analysis of Polish, international, and British formal rules of sports organizations*, „Baltic Journal of Health and Physical Activity”, 9(1): 81-97.

<sup>5</sup> O. Weiss (2001), *Identity Reinforcement in Sport*, „International Review for the Sociology of Sport”, 36(4): 393-405.

<sup>6</sup> M. Darmas (2019), *Na dystans. Rozważania socjologiczne o boksie*, Warszawa.

<sup>7</sup> Z. Dziubiński, N. Organista [red.] (2019), *Kultura fizyczna a etos*, Warszawa.

<sup>8</sup> W ujęciu Sumnera był on definiowany jako rozpowszechnione w społeczeństwie wierzenia, wyobrażenia, kodeksy i sposoby postępowania. Te sposoby „postępowania w gromadzie (*folkways*)” przekształcały się następnie, zdaniem Sumnera, w instytucje i prawo. W.G. Sumner (1995), *Naturalne sposoby postępowania w gromadzie. Studium socjologicznego znaczenia praktyk życia codziennego, manier, zwyczajów, obyczajów oraz kodeksów moralnych*, Warszawa.

<sup>9</sup> K. Konecki (1994), dz. cyt.: 6-7.

<sup>10</sup> Z. Pawlak, A. Smoleń (2015), *Strategie zawodowych klubów sportowych w Polsce*, Warszawa.

<sup>11</sup> J. Żyśko (2008), *Zmiany we współczesnych systemach zarządzania sportem wyczynowym w wybranych krajach europejskich*, Warszawa.

<sup>12</sup> B. Chełmecki (2017), *Menedżer w polskim związku sportowym. Studium zawodu*, Warszawa.

głębie z członkami organizacji. W tym przypadku opis prawnych i finansowych uwarunkowań działań organizacji, mierzalne fakty i obserwowalne wskaźniki zostały w jakimś zakresie uzupełnione o subiektywne oceny dotyczące postrzegania sytuacji pracy w danej organizacji. Dzięki temu Chełmecki pokazał pewną specyfikę zarządzania polskim związkiem sportowym z perspektywy członków organizacji<sup>13</sup>. W jakimś zakresie fragmenty pracy Chełmeckiego wykorzystujące wyniki wywiadów pogłębionych można byłoby włączyć w indeterministyczny model analizy kultury organizacyjnej, w ramach którego korzysta się z badań terenowych i próbuje ustalać „subiektywne definicje sytuacji pracy”<sup>14</sup>.

W ten sposób można spróbować opisać tajemniczy i niepodlegający łatwemu zewnętrznemu oglądowi element kultury organizacyjnej firmy, który jest określany jako tzw. „czarna skrzynka”. Znajduje się w niej między innymi to, co w trypoziomowym modelu kultury organizacyjnej Shine’a<sup>15</sup> jest ukryte przed zewnętrznym oglądem, czyli podzielane wartości i normy oraz (szczególnie) często nawet nieświadome przekonania składające się na podstawowe założenia kultury organizacyjnej. Obserwator może dostrzec artefakty fizyczne, symboliczne i behawioralne, w których przejawiają się wspólne dla organizacji wartości i normy, ale bez pogłębionej analizy jakościowej i np. obserwacji uczestniczącej nie będzie mógł opisać, zinterpretować i zrozumieć podstawowych założeń kultury organizacyjnej i dynamiki interakcji między jej członkami ulokowanymi na różnych (lub tych samych) poziomach władzy. Wykorzystując metaforę góry lodowej, można powiedzieć, że łatwo obserwowalne artefakty to jedynie czubek góry lodowej kultury organizacyjnej danej firmy.

Kultura organizacyjna może stanowić istotną przewagę konkurencyjną w stosunku do innych organizacji z danej branży. Dotyczy to oczywiście także organizacji sportowych, w których znaczenie mają nie tylko budżety, ale właśnie ich kultura organizacyjna. Jej zmiana, która jest zwykle trudna i czasochłonna, nie może ograniczać się do zmiany artefaktów (np. częstych obecnie zmian logo firmy w celu poprawy jej wizerunku), ale wymaga konsekwentnych zmian utrwalonych nieprawidłowych sposobów myślenia i działania, co czasem musi oznaczać także zmiany kadrowe, czyli zwolnienia członków organizacji, którzy nie chcą lub nie mogą ze względu na utrwalone nawyki dostosować się do nowej kultury organizacyjnej firmy, nowej mentalności organizacji lub jej nowego „ducha”

<sup>13</sup> B. Chełmecki (2017), dz. cyt.: 114-150.

<sup>14</sup> K. Konecki (1994), dz. cyt.: 6.

<sup>15</sup> E.H. Schein (2017), *Organizational culture and leadership*, New Jersey: 32.

Przywołując pojęcie kultury organizacyjnej i pracę Koneckiego dotyczącą kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw przemysłowych, chciałbym jednak zwrócić uwagę na inny, porównawczy wymiar analiz kultury organizacyjnej związany z wynikami badań własnych<sup>16</sup>, dotyczących międzynarodowych migracji zarobkowych sportowców i trenerów sportowych. Symbiotyczna relacja między kulturą, edukacją i sportem oznacza istnienie między nimi zależności, także zależności przyczynowo-skutkowych<sup>17</sup>. Kultura danego społeczeństwa, na którą składają się m.in. wspólne wartości, normy, symbole kształtuje w ramach procesów socjalizacyjnych, wychowawczych i akulturacyjnych członków danego społeczeństwa i wpływa także na kultury organizacyjne poszczególnych instytucji. W tym ujęciu kultura organizacyjna byłaby zmienną zależną podlegającą wpływowi kultury społeczeństwa, w której organizacja funkcjonuje. Z drugiej jednak strony wiemy, że kultura ulega przekształceniom, jest reprodukowana oraz modyfikowana i w procesach tych kultura organizacyjna instytucji może pełnić rolę zmiennej niezależnej, która oddziałuje, promieniuje na środowisko zewnętrzne. W przypadku kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw, zwracał Konecki uwagę na to, że są do nich wnoszone obowiązujące w kulturze japońskiej „zasady funkcjonowania grup społecznych, wymian społecznych oraz działań” i często silnie zrytualizowanych interakcji. Przejawiają się w nich także takie cechy konfucjanizmu, jak „nacisk na wagę stosunków międzyludzkich, lojalność, bezwarunkowe oddanie się przywódcom, a także opiekuńczość zwierzchników wobec podwładnych”<sup>18</sup>. Oznacza to odzwierciedlenie silnie zhierarchizowanej kultury społeczeństwa w japońskich firmach (kultura organizacyjna jako zmienna zależna), ale także reprodukcję i wzmacnianie elementów tej kultury w ramach działalności przedsiębiorstw (kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jako zmienna niezależna). To samo dotyczy organizacji sportowych, federacji, stowarzyszeń oraz klubów i może być przyczyną wspomnianej wcześniej przewagi konkurencyjnej organizacji i sportowców z danego kraju, ale także przyczyną licznych problemów, niespotykanych w innych kulturach organizacyjnych instytucji sportowych.

Na związane z tym liczne specyficzne problemy świata sportu w państwach azjatyckich, w tym w szczególności Korei Południowej, Japonii, Hong Kongu i specyficznych pod wieloma względami Chin zwracają uwagę badacze

---

<sup>16</sup> Realizowanych wraz z Anną Ciok badań DM-36, których wyniki upowszechniane są w ramach działalności Szkoły Naukowej nr 2 AWF Warszawa.

<sup>17</sup> A. Laker (2003), *Culture, education and sport*. W: Tenże [red.], *The sociology of sport and physical education*, London and New York: 2.

<sup>18</sup> K. Konecki (1994), dz. cyt.: 8, 13.

analizujący wewnętrzne relacje w organizacjach sportowych w tych krajach, a szczególnie relacje trenerów i zawodników oraz style przywódcze trenerów. Te elementy kultury organizacyjnej wiążą się m.in. z przypadkami mobbingu, molestowania seksualnego, czy przemocy w sporcie, ale także np. z postawami zawodników wobec dopingu. Kim, Hong, Magnusen i Rhee<sup>19</sup> w porównawczych międzynarodowych badaniach analizowali na przykład przyczyny przemocy symbolicznej i fizycznej w sporcie w Korei Południowej i Hong Kongu, zwracając uwagę<sup>20</sup> na „zdrową” (ang. „*healthy*” *supportive*) i „niezdrową” (ang. „*unhealthy*” *abusive*) kulturę organizacyjną instytucji sportowych w obu krajach oraz wspierające lub opresyjne style trenerskie.

Podobnie jak Konecki, autorzy wspominali o większym niż w Hong Kongu problemie przemocy trenerów wobec zawodników w Korei Południowej, w związku z tradycyjną hierarchiczną strukturą społeczną i niekwestionowaniem autorytetu przywódców, w tym przypadku trenerów lub działaczy sportowych, od których zależały sportowe losy zawodników. O wadze problemu świadczą m.in. medialne doniesienia o milcząco akceptowanej w kulturze organizacyjnej sportu w Korei Południowej przemocy symbolicznej i fizycznej niektórych trenerów, która czasem kończy się tak tragicznie, jak w przypadku 22-letniej triathlonistki Choi Suk-hyeon, która w wyniku karygodnych działań ze strony swojego sztabu trenerskiego (nie pojedynczej osoby) popełniła w roku 2020 samobójstwo. Przed targnięciem się na własne życie atletka wielokrotnie zgłaszała skargi do wielu instytucji sportowych, które nie podejmowały w jej sprawie żadnych działań<sup>21</sup>. Inna nagłośniona medialnie sprawa, tym razem wykorzystywania seksualnego w koreańskim sporcie, dotyczyła podwójnej medalistki w łyżwiarstwie szybkim (ang. *short track speed skating*) Shim Suk-hee, która dopiero po publicznym oskarżeniu swojego trenera Cho Jae-beoma o przemoc fizyczną i wykorzystywanie seksualne doprowadziła do procesu karnego, w którym trener został skazany na 10 miesięcy więzienia<sup>22</sup>. Przejawy niedopuszczalnych zachowań zawodników, trenerów i działaczy z Korei Południowej mogliśmy obserwować także dużo wcześniej w trakcie Igrzysk Olimpijskich w Seulu w roku 1988. Dotyczyło

---

<sup>19</sup> S. Kim, S. Hong, M. Magnusen, Y. Rhee (2020), *Hard knock coaching: A cross-cultural study of the effects of abusive leader behaviours on athlete satisfaction and commitment through interactional justice*, „International Journal of Sports Science & Coaching”, 15(5-6): 597-609.

<sup>20</sup> Tamże: 605.

<sup>21</sup> <https://www.insidethegames.biz/articles/1095920/south-korea-triathlete-suicide-abuse> (15.12.2020).

<sup>22</sup> <https://www.nytimes.com/2019/01/14/world/asia/south-korea-speedskating-shim-suk-hee-rape.html> (15.12. 2020).

to szczególnie walk bokserskich, w których pod wpływem niezwyklej presji otoczenia sędziowie podejmowali decyzje nie oddające faktycznego przebiegu walki i przyznające wygraną zawodnikowi z Korei (co dotyczy finałowej walki pomiędzy reprezentantem USA Royem Jones'em Jr. i reprezentantem Korei Park Si-hunem) oraz wywołanej przez koreańskich trenerów i działaczy bijatyki na ringu po przegranej przez zawodnika Byun Jong-ila walce z Bułgarem Alexandrem Hristovem<sup>23</sup>. Po walce zawodnik Byun Jong-il przez ponad godzinę prowadził protestacyjną okupację ringu bokserskiego.

W przypadku Chin na paternalistyczny i nadzorczy (ang. *overcontrolling*) styl traktowania zawodników przez większość trenerów w kontekście problemu dopingu w sporcie zwracali uwagę np. Chen, D. Wang, K. Wang i Huang<sup>24</sup>. W Chinach, na tradycyjną hierarchiczną kulturę nakłada się dodatkowo nowoczesny w swojej technologicznej formie<sup>25</sup> marksistowski system komunistyczny ze swoją równoległą do innych struktur administracyjnych strukturą partyjną. Choć nie jest to problematyka obszernie komentowana w literaturze, na wynikającą z tej specyficznej kultury odrębność kultur organizacyjnych chińskiego sportu zwracali uwagę w kontekście badań chińskich trenerów i zagranicznych trenerów zatrudnionych w Chinach oraz ich stylów komunikacji z otoczeniem i problemów kulturowych m.in. Zhong-gan i Long-fei<sup>26</sup>; Wang i Calloway<sup>27</sup>; Chen, Wang, Wang i Huang<sup>28</sup>; He, Trudel

---

<sup>23</sup> <https://apnews.com/article/sports-winter-olympics-tokyo-seoul-cold-war-2d8b725dbb634b4f6b50533eabddb0fa> oraz <https://www.theguardian.com/sport/blog/2012/feb/15/olympic-moments-roy-jones-jr> (15.12.2020).

<sup>24</sup> Z. Chen, D. Wang, K. Wang, T. Huang (2017), *Coaching style and attitudes toward doping in Chinese athletes: The mediating role of moral disengagement*, „International Journal of Sport Science and Coaching”, 12(3): 312-318. Ich ilościowe badania 203 zawodników z Fujian Provincial Sports Team na temat stylów przywództwa trenerów postaw zawodników wobec dopingu wskazują na to, że ograniczanie nadmiernie nadzorczego i paternalistycznego stylu prowadzenia sportowców przez trenerów przyczynia się do obniżania poziomu akceptacji dopingu w sporcie przez zawodników.

<sup>25</sup> Co bardzo interesująco opisuje K. Strittmatter (2018), *Chiny 5.0. Jak powstaje cyfrowa dyktatura*, Warszawa, wskazując także na moderowane współcześnie przez partię wzmacnianie w Chinach ideologii konfucjańskiej i nacjonalizmu.

<sup>26</sup> Y. Zhong-gan, W. Long-fei (2008), *Differences between youth sports training in China and America*, „Journal of Wuhan Institute of Physical Education”, 42(2): 5-10.  
J. Wang, J. Calloway (2011), *The Challenges and Strategies of Foreign Coaches Working with Chinese Olympic Teams*, „International Journal of Coaching Science”, 5(2): 81-91.

<sup>28</sup> Z. Chen, D. Wang, K. Wang, T. Huang (2017), dz. cyt.

i Culver<sup>29</sup>. Szczególnie interesujące mogą być badania Wanga i Callowaya<sup>30</sup>, którzy analizowali problemy napotymane przez zagranicznych trenerów szkolących narodowe reprezentacje Chin w dyscyplinach, w których Chińczycy do tej pory się nie specjalizowali, na potrzeby przygotowań do igrzysk olimpijskich: „Zagraniczni trenerzy byli zobowiązani do działania w ramach hierarchicznego łańcucha dowodzenia, w każdej podejmowanej przez nich czynności. Na przykład, gdy zagraniczny trener chciał wprowadzić jakąś innowację treningową, musiał najpierw uzyskać zgodę lidera partyjnego odpowiedzialnego za nadzór drużyny. Jego decyzja była ostateczna i trener musiał się z nią pogodzić. Zgoda lidera partyjnego była potrzebna nawet do tego, aby trener mógł zmienić ustawienie formacji drużyny w kolejnym meczu”<sup>31</sup> (Wang, Calloway 2011: 84).

Hierarchiczna i paternalistyczna kultura tradycyjna została dodatkowo wzmocniona przez opresyjną kontrolę partyjną, która stanowi obecnie normalną kulturę organizacyjną sportu chińskiego, i która ujawnia swoje oblicze dopiero w zestawieniu z innymi kulturami organizacyjnymi, znanymi np. zagranicznym trenerom zatrudnionym w Chinach lub wówczas, gdy chińscy zawodnicy lub trenerzy podejmują pracę poza Chinami, a szczególnie poza krajami azjatyckimi.

Z nieprawidłowościami w funkcjonowaniu organizacji sportowych, w tym z mobbingiem i molestowaniem seksualnym mamy do czynienia oczywiście także w innych krajach niż wspomniane powyżej Korea Południowa i Chiny. Nie są od nich wolne także demokratyczne, wolnorynkowe państwa takie jak np. Stany Zjednoczone, czego najbardziej dobitnym i wstrząsającym przykładem może być realizowana przez lata przemoc seksualna w gimnastyce artystycznej wobec zawodniczek ze strony lekarza narodowej reprezentacji USA, Larrego Nasera<sup>32</sup>. Istniejące w sporcie relacje władzy, długotrwała i intensywna współpraca dorosłych członków sztabów szkoleniowych z dziećmi i młodzieżą oraz wspomniany etos sportu, czasem o charakterze subkulturowym, sprzyja ekspresji zachowań dewiacyjnych. W przypadku połączenia tej specyfiki sportu z tradycyjną paternalistyczną kulturą niektórych państw

---

<sup>29</sup> Ch. He, P. Trudel, D.M. Culver (2018), *Actual and ideal sources of coaching knowledge of elite Chinese coaches*, „International Journal of Sport Science and Coaching”, 13(4) 496-507.

<sup>30</sup> J. Wang, J. Calloway (2011), dz. cyt.: 81-91.

<sup>31</sup> Tamże: 84.

<sup>32</sup> Więcej informacji na ten temat czytelnik odnajdzie m.in. w artykule G. Kerr, A. Battaglia, A. Stirling (2019), *Maltreatment in Youth Sport: A Systemic Issue*, „Kinesiology Review”, 8(3): 237-243.

azjatyckich, podglebie dla nadużyć ze strony osób sprawujących władzę w sporcie jest prawdopodobnie jeszcze większe<sup>33</sup>.

Z taką unikalną możliwością międzynarodowych porównań sportowych kultur organizacyjnych mieliśmy do czynienia realizując badania zagranicznych zawodników tenisa stołowego grających w najwyższej męskiej i żeńskiej lidze w sezonie sportowym 2014/2015. W ramach badań zebrano bogaty materiał empiryczny dotyczący różnych aspektów wyczynowych karier sportowych 27 zagranicznych zawodników z dziesięciu krajów europejskich i azjatyckich oraz wypowiedzi ośmiu współpracujących z nimi trenerów (trenerów polskich i jednego trenera chińskiego pochodzenia z polskim obywatelstwem). Jeden z wątków badań dotyczył różnic w szkoleniu sportowym pomiędzy krajami pochodzenia badanych zawodników i Polską oraz innymi krajami, w których zawodnicy mogli wcześniej pracować. Wyniki badań 11 zawodników i zawodniczek z Chin (z chińskim lub europejskim już obywatelstwem) ujawniły szereg różnic kultur sportowych, o których wspominam we wcześniejszych częściach pracy, oraz o ich konsekwencjach dla samych zawodników, ich trenerów i organizacji sportowych.

Przeprowadzone wywiady pogłębione stwarzały możliwość poznania opinii badanych zagranicznych zawodników tenisa stołowego na temat szkolenia sportowego w Polsce oraz uzyskania informacji o tym, jak wygląda szkolenie sportowe w zakresie tenisa stołowego w kraju ich pochodzenia. Z wypowiedzi badanych zawodników wynika, że szkolenie w tenisie stołowym w Polsce różni się wyraźnie od szkolenia w Chinach. W przypadku pozostałych krajów pochodzenia badanych, czyli Anglii, Ukrainy, Białorusi, Słowacji, Czech i Indii, szkolenie w tenisie stołowym przebiega podobnie jak w Polsce. W wypowiedziach badanych zawodników z krajów europejskich można zauważyć, że trening w początkowym okresie szkolenia był zdominowany elementami zabawowymi, a po jakimś czasie wprowadzane były ćwiczenia techniczne z piłką oraz gra z rywalizacją. Opisywane przez badanych zagranicznych zawodników spoza Chin szkolenie w tenisie stołowym miało więc – z polskiej perspektywy – charakter standardowego treningu w tej dyscyplinie sportu. Badani zawodnicy tenisa stołowego pochodzący z Chin wskazywali jednak liczne różnice pomiędzy szkoleniem w tenisie stołowym w Chinach i w Polsce. Wspominając swoje treningi w Chinach, wszyscy zdecydowanie stwierdzili, że różniły się one znacząco od tych, które obserwowali w Polsce i innych krajach europejskich, w których grali i trenowali. Z wywiadów dowiedzieliśmy się, że w Chinach czas treningu, metody treningowe, a także relacje zawodników i trenerów oraz postawy zawodników wobec treningu

---

<sup>33</sup> Choć teza ta wymagałaby rzetelnego i opartego na dowodach sprawdzenia.

różnią się wyraźnie w stosunku do tego, co badani zawodnicy z Chin zaobserwowali w Polsce. Te różnice widoczne są już od samego początku, kiedy dziecko zaczyna swoją sportową przygodę z tenisem stołowym. Zawodniczka z wywiadu nr 11 urodziła się i trenowała w Chinach do dwudziestego drugiego roku życia, kiedy to zdecydowała się wyjechać do Polski, aby grać w lidze. Było to w 1997 r. Obecnie wciąż gra w lidze polskiej i ma polskie obywatelstwo. Zawodniczka spytana o to, jak wyglądał trening w Chinach wówczas, gdy zaczynała szkolenie jako dziecko odpowiedziała: *W Chinach przez pierwsze pół roku nie wolno było ćwiczyć z piłką, ćwiczone były ruchy bez piłki, ćwiczyliśmy, jak trzymać piłkę. Różne ćwiczenia robiliśmy. Trener nie dawał piłki, żeby przy stole grać. (...) Wtedy uczy się samego ruchu, jest też zabawa z piłką, ale nie przy stole.* Zawodniczka z wywiadu nr 1, od 2007 r. trenująca i ucząca się w Polsce, odpowiedziała bardzo podobnie: *W Chinach jest po prostu inny rodzaj treningu. Tam, jak przychodzi się do klubu, to przez pierwsze trzy miesiące ćwiczy się sam ruch, nie gramy ze sobą, bo gra psuje ruch.* Zawodnik z wywiadu nr 5 z obywatelstwem chińskim (od ośmiu lat mieszka i trenuje w Polsce) powiedział, że w Polsce każdego dnia ćwiczyli coś innego, a w Chinach np. przez cały tydzień trenowali tylko jedno uderzenie, na przykład bekhend. Co ciekawe, zawodnik z wywiadu nr 2, Koreańczyk, również trenował w taki sposób jak w Chinach: *Najpierw gra z cieniem, uderzanie na sucho, ćwiczenie prawidłowej postawy. To jest podstawowy trening i to jest na początku.* Niestety był to jedyny badany z tego kraju i nie mamy porównania do większej liczby zawodników z Korei. Można jednak wnioskować, że metody treningowe w Korei są podobne do tych w Chinach. Jak widać z powyższych wypowiedzi, w szkoleniu tenisistów stołowych w Chinach dużą uwagę przywiązuje się do prawidłowego ruchu przy uderzeniu, do prawidłowej techniki, i jest to w tym kraju podstawą do dalszego budowania umiejętności tenisowych. Nasuwa się pytanie, czy gdyby w Polsce wprowadzić taki rodzaj treningu od samego początku, byłby on skuteczny? Spytaliśmy o to zawodniczkę z wywiadu nr 11, która w Polsce pomaga prowadzić treningi z dziećmi: *To byłoby lepiej... chociaż nie wiem, bo tutaj dzieci są inne, jest inna kultura niż w Chinach. A dzieci nie zawsze są chętne, aby tak trenować.*

Na podstawie danych z wywiadów można stwierdzić, że metodyka treningu tenisa stołowego w Chinach jest odmienna od tej w Polsce. Potwierdzeniem wniosków wynikających z wywiadów przeprowadzonych na potrzeby naszych badań może być artykuł Fullena<sup>34</sup>, trenera Europejskiej Federacji Tenisa Stołowego. Fullen podkreślał, że różnice w grze pomiędzy zawodnikami

<sup>34</sup> R. Fullen (2003), *Training in China*, <http://protabletennis.net/content/training-china> (08.08.2017).

chińskimi, a tymi z Europy widać już od samego początku, tzn. poczynając od wieku juniora. Stwierdził, że Chińczycy zawodnicy są bardziej konsekwentni, silniejsi, bardziej profesjonalni, zmotywowani i psychicznie mocniejsi od zawodników z Zachodu. Większość opisywanych przez Fullena różnic wynika z systemu i metod treningowych stosowanych w Chinach oraz z faktu, że w Chinach jest ogromna konkurencja i trzeba być na bardzo wysokim poziomie, żeby zostać zauważonym przez trenerów kadry. W Chinach liczy się tylko wynik sportowy. Zawsze za najlepszym nawet zawodnikiem znajduje się grupa następców, którzy czekają w kolejce i jeśli ten chwilowo najlepszy nie wykorzysta swojej szansy, jest małe prawdopodobieństwo, że dostanie drugą. Ze względu na dużą podaż bardzo dobrych zawodników obserwujemy więc dużą pionową ruchliwość społeczną zawodników (awanse i degradacje), a także ruchliwość poziomą, której skutkiem są także migracje międzynarodowe. Fullen zwrócił także uwagę na bardzo dobrze skonstruowany, silnie hierarchiczny i rozwinięty system szkolenia tenisa stołowego w Chinach. Badani przez nas zawodnicy i trenerzy w identyczny sposób opisywali piramidę szkolenia w Chinach. U podnóża piramidy, jako mocna podstawa, są szkoły, gdzie już od najmłodszych lat wprowadzany jest tenis stołowy, wyżej są kluby tenisowe w miastach, a jeszcze wyżej „Centra Rozwoju”, gdzie trafiają najbardziej utalentowani zawodnicy z regionu. Na szczycie z kolei jest kadra narodowa. Jak jednak pisze Fullen, sam system to nie wszystko. Ważny jest sposób realizacji szkolenia, etyka pracy trenerów i cała sportowa kultura organizacyjna. Fullen zwrócił również uwagę na europejsko-chińskie różnice w podejściu trenerów do występu zawodnika w turnieju. W wielu krajach europejskich przywiązuje się wagę do występu zawodnika, zwraca się uwagę na jakość jego gry, a nie na sam fakt wygrywania czy przegrywania. W Chinach natomiast, jak pisał Fullen, jest zupełnie odwrotnie. Tam nacisk jest kładziony niemal wyłącznie na wynik gry i wygrywanie. Trenerzy już od najmłodszych lat wywierają presję na zawodnika, musi on wygrywać. Fullen zacytował jednego z chińskich trenerów, który mówił, że trenerzy w Chinach w każdym zawodniku znajdują jego punkt przełomowy i na treningach często doprowadzają zawodników do tego momentu – tak często, jak to możliwe. Właśnie dzięki takim metodom zawodnik uczy się (przynajmniej w założeniu) żyć pod presją. Dzięki takiemu podejściu – według Fullena – Chińczycy zawodnicy nie próbują unikać presji, zamiast tego działanie pod presją staje się dla nich naturalną częścią gry, co owocuje potem podczas meczów.

Badani przez nas Chińczycy zawodnicy oceniali także różnice w samej organizacji treningów, ich częstotliwości i czasie trwania. Okazało się, że także czas trwania oraz częstotliwość treningów są znacząco inne w Polsce i w Chinach. Zawodniczka z wywiadu nr 1, która powiedziała, że gdy w wieku 14 lat

(w 2007 r.) przyleciała do Polski, to płakała, *bo w Polsce tak mało treningów i takie krótkie. Polki nie umieją grać... Nudziłam się na treningach.* Badana zawodniczka dodała, że w Polsce trenowała tylko trzy razy w tygodniu, a trening trwał dwie godziny dziennie, z czego 30 minut było przeznaczone na rozkładanie i składanie stołów, a *trening w Chinach był codziennie w godz. 14.00-19.00.* Zawodnik z wywiadu nr 5 o rozkładzie dnia treningowego opowiedział: *W Chinach w moim klubie jest tak, że trenuje się od rana – wstaje się o siódmej, trening, potem śniadanie, potem trening do 12.00, potem popołudniu czas na naukę, a wieczorem też się trenuje i trochę uczy.* Badani chińscy zawodnicy przyzwyczajeni są do bardzo dużych objętości treningowych i ścisłej dyscypliny, reżimu treningowego.

Zapytaliśmy również zawodników, czy dostrzegają różnice w relacji zawodników i trenerów pomiędzy krajem ich pochodzenia, a Polską. Opinie różniły się w zależności od kraju pochodzenia badanych. Azjaci jednogłośnie przyznali, że wszystko jest zupełnie inaczej w Polsce: *Azja i Europa to dwie różne kultury, treningu też.* W Azji jest zupełnie inny stosunek zawodnika do trenera. Zawodnicy określili tę relację jako formalną. Trener jest traktowany jak święty, co zarządzi, to musi być wykonane. Zawodnik z Korei z wywiadu nr 2 powiedział: *Trener w Azji jest silnym autorytetem, jest bardziej szanowany, wszystko, co on powie, jest wykonywane, a tutaj (w Polsce – przyp. autorki) jest inaczej, jeśli coś się nie podoba, to zawodnik nie wykonuje. Nie wiem, co jest lepsze, ale myślę, że do uprawiania sportu Azja jest lepsza, bo lepiej się respektuje trenera, wszystko co on powie.* Większość zawodników z Chin wskazała na mniejszy autorytet trenera wśród zawodników w Polsce i wyraźnie mniejszy dystans pomiędzy zawodnikami i trenerami. Wiązać się to może niestety także z praktykowanymi w Chinach karami cielesnymi stosowanymi wobec zawodników przez trenerów. Zawodniczka z wywiadu nr 1: *W Chinach trener święty, dzieci się go słuchają, a w Polsce mało szacunku.* Zawodnik z wywiadu nr 5: *W Chinach bardziej trener decyduje o tym, co mamy trenować, a w Polsce luźniej, bardziej samemu się decyduje. W Chinach trenuje się wg. planu, a tu bardziej sami decydujemy, co trenować. W Chinach, jak coś trener mówi, to my to musimy robić. Jak nie słuchasz trenera albo nauczyciela w Chinach, to trener bije zawodników. W Polsce zawodnicy słuchają, ale robią inaczej.* Zawodniczka z wywiadu nr 18 wspomina swoje treningi z dzieciństwa: *„Pamiętam, że trochę bałam się swoich trenerów”.* Spytała, dlaczego w takim razie nie zrezygnowała z treningów, odpowiedziała: *Byłam wtedy mała i nie chciałam powiedzieć swoim rodzicom, że się bałam. Chciałam się poprawić. Miałam tam koleżankę i trenowałyśmy razem, razem się trzymałyśmy, choć trener krzyczał i bił.* Oceniając relacjonowane przez badanych z Chin praktyki trenerskie z perspektywy europejskiej, moglibyśmy

powiedzieć, że niektóre rozwiązania bardziej przypominają tresurę niż szkolenie sportowe.

Wypowiedzi zawodników uzupełniliśmy wiedzą badanych trenerów na temat szkolenia w Chinach. Aż pięciu na ośmiu badanych polskich trenerów miało wcześniej możliwość obserwować lub uczestniczyć w chińskim szkoleniu. Posiadali oni bardzo dużą wiedzę na ten temat i w związku z tym poprosiliśmy ich, aby przybliżyli nam, jak wygląda szkolenie w tenisie stołowym w Chinach. Według nich różnice pomiędzy treningiem w Polsce a w Chinach są ogromne. W Chinach system szkolenia jest bardziej niż w Polsce spójny, przemyślany i ukierunkowany na profesjonalny tenis i skupiony na wynikach. Na początek przytoczymy wypowiedź trenera z wywiadu nr 3, który urodził się, wychował i trenował w Chinach. Do Polski przyjechał jako kilkunastoletni zawodnik. Obecnie jest trenerem w krakowskim klubie. Tak opisał różnice między tenisem stołowym w Polsce i w Chinach: *Wszyscy mówią, że w Polsce nie ma talentów. To nie to, że w Polsce nie ma talentów. W Polsce jest złe szkolenie. W Chinach uczy się jednej techniki. W Polsce uczy się dwudziestu technik. W Polsce każdy trener ma swoją technikę. A to się nie da... W Chinach jest taki system, że jeśli trener kadry narodowej ustala pewne rzeczy, to tak się to wszędzie robi. W Polsce rodzice mają swoją technikę, trener z klubu ma swoją technikę, trenerka mówi, że to...(...). W Chinach to jest prawdziwy trener, a nie nauczyciel. U was to są nauczyciele, nawet jak się kończy szkołę, ma się papiery, to nie jest najważniejsze. Trener to musi być zawodnik, profesjonalista. (...) Papiery to nie wszystko.*

Podsumowując przedstawiany fragment badań<sup>35</sup>, zagraniczni zawodnicy migrujący do Polski spotykali się z różnicami kulturowymi nie tylko w życiu codziennym, ale również w sportowym. Dwoma obszarami, w których przejawiały się różnice między ich krajem pochodzenia a Polską, są organizacja i przebieg procesu szkolenia oraz relacje pomiędzy trenerami a zawodnikami. Różnice te najczęściej dotyczą zawodników pochodzących z Chin. W związku z dużą popularnością tenisa stołowego w Chinach oraz wysokimi nakładami na rozwój tej dyscypliny w Państwie Środka system szkolenia jest silnie zinstytucjonalizowany i nadzorowany przez państwo (i partię). Zawodnicy poddawani są rygorystycznemu szkoleniu i selekcji, a najlepsi przechodzą na wyższe, centralne, organizowane przez państwo poziomy szkolenia. Odróżnia to system chiński od polskiego, w którym najczęściej same kluby odpowiadają za szkolenie młodzieży. Wychowanych w silnie

<sup>35</sup> W pełnym zakresie zostały one przedstawione w książce: A. Ciok, M. Lenartowicz (2020), *Sportowi migranci. Zagraniczni zawodnicy w polskich ligach tenisa stołowego*, Warszawa.

zhierarchizowanym społeczeństwie i zdyscyplinowanej, paternalistycznej sportowej kulturze organizacyjnej Chińczyków po przyjeździe do Polski zaskakiwały dużo swobodniejsze relacje między trenerami a zawodnikami. Badani zawodnicy postrzegali je zresztą negatywnie, traktując je jako przeszkodę w osiągnięciu sukcesów sportowych.

Studium przypadku, za jaki można uważać zrealizowane przez nas badania, pozwoliło zebrać subiektywne opisy i oceny kultur sportowych w tenisie stołowym w Chinach i w Polsce z perspektywy badanych chińskich zawodników i współpracujących z nimi trenerów. Stworzyło to możliwość porównania pewnych aspektów kultur organizacyjnych sportu w obu krajach i dostrzec istniejące w tym zakresie różnice. O chińskim sporcie, chińskich trenerach i ich stylach pracy wiadomo nadal niewiele<sup>36</sup>, ze względu na małą otwartość chińskiego systemu politycznego i brak możliwości krytycznej oceny wewnętrznych mechanizmów chińskiego systemu sportowego. Chińskich publikacji na ten temat jest niewiele, a te, które są dostępne, są najprawdopodobniej cenzurowane (także autocenzurowane) i zwykle przedstawiają optymistyczny, pozytywny obraz potęgi chińskiego systemu sportowego oraz mądrości trenerów i działaczy<sup>37</sup>. Pewien zobiektywizowany wgląd w kulturę organizacyjną sportu chińskiego otrzymujemy jedynie za sprawą prac publikowanych poza Chinami, z których niektóre były przywoływane w tym artykule.

W sytuacji nadal postępującej globalizacji i internacjonalizacji sportu oraz międzynarodowych migracji zawodników i trenerów warto pamiętać o kształceniu specjalistów sportu nie tylko w zakresie specjalistycznych kompetencji technicznych, ale także o rozwoju ważnych kompetencji międzykulturowych i społecznych. Wzorce dla rozwoju tego typu kompetencji można odnaleźć w biznesie, w którym od dziesięcioleci tworzone i wykorzystywane są poradniki na temat innych kultur, etykiety, sposobów negocjowania, rozwiązywania konfliktów itp. Zarówno przedstawione przykłady z literatury dotyczące Korei Południowej i Chin, jak i nasze badania wskazują też na to, że w pracy trenerskiej bardzo istotne jest także zachowanie hierarchii wartości, wśród których wynik sportowy powinien znajdować się wysoko, ale nie najwyżej. Wśród rekomendacji dotyczących zmiany kultury organizacyjnej sportu w Korei Południowej, Kim, Hong, Magnusen i Rhee<sup>38</sup>, jako potrzebną

<sup>36</sup> Ch. He, P. Trudel, D.M. Culver (2018), dz. cyt.

<sup>37</sup> Np. bałwochwalcza niemal praca T. Wu, P. Su (2010), „*How to Coach World-Class Athletes of Table Tennis*”, „*International Journal of Table Tennis Sciences*”, 6: 195-199, <https://idus.us.es/> (08.12.2020).

<sup>38</sup> S. Kim, S. Hong, M. Magnusen, Y. Rhee (2020), dz. cyt.

kluczową zmianę podali poważne traktowanie innych, także wprowadzenie jakościowych miar pracy trenerów, a nie tylko ocenianie ich przez pryzmat wyniku sportowego. Nadmierne przywiązanie do ilościowych miar wyników pracy, tak w sporcie, jak i np. w pracy naukowej, może rodzić skutki odmienne od zakładanych.

Warto byłoby przeprowadzić zapewne niełatwe, kompleksowe badania kultury organizacyjnej instytucji sportowych w Polsce, szczególnie we wskazywanej i rekomendowanej przez Koneckiego perspektywie symbolicznego interakcjonizmu, w którym „organizacja jest rozumiana jako wzór symbolicznych stosunków i znaczeń wytwarzanych i/lub potwierdzanych permanentnie w procesach ludzkich interakcji (...)”<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> K. Konecki (1994) dz. cyt.: 6.