# Kultura organizacyjna w Klubie Sportowym Human Białystok

**Karol Wróblewski**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: karol.wroblewski.117762@student.pb.edu.pl

**Joanna Szydło**

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail:j.szydlo@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0021

## Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza kultury organizacyjnej Klubu Sportowego Human Białystok. W badaniu wykorzystano metodę triangulacji, obejmującą m.in. kwestionariusz OCAI oraz obserwację uczestniczącą w naturalnym środowisku treningowym. Grupę badawczą stanowiło 48 członków klubu. Uzyskane wyniki wskazują, że w organizacji zdecydowanie dominuje kultura klanu, która jest uzupełniana silnymi, wynikowymi elementami kultury rynku. Zidentyfikowana synergia tych dwóch typów kultury pozwala na bardzo skuteczne łączenie wychowawczego etosu wschodnich sztuk walki z profesjonalizmem i sukcesami zawodników na arenie międzynarodowej.

## Słowa kluczowe

kultura organizacyjna, Klub Sportowy Human Białystok, OCAI

## Wstęp

Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu coraz wyraźniej odchodzą od klasycznego, wywodzącego się jeszcze z tayloryzmu, postrzegania organizacji jako wyłącznie zracjonalizowanego mechanizmu służącego do maksymalizacji zysków czy osiągania twardych celów rynkowych. Przez dekady w teorii organizacji dominowało podejście technokratyczne, w którym pracownik był traktowany jako trybik w maszynie, a głównym celem zarządzania była optymalizacja procesów produkcji.

Jednakże ewolucja rynków, globalizacja oraz rosnąca świadomość społeczna sprawiły, że w centrum zainteresowania badaczy znalazł się kapitał ludzki oraz łączące go niewidzialne, lecz niezwykle silne więzi, definiowane zbiorczo jako kultura organizacyjna. Jak zauważa Ł. Sułkowski, kultura ta stanowi swoisty, absolutny fundament funkcjonowania każdej organizacji. Pełni ona rolę niewidzialnego regulatora, który determinuje sposób interpretacji rzeczywistości, programuje reakcje członków organizacji na wyzwania płynące z otoczenia oraz tworzy unikalny klimat sprzyjający – lub też nie – innowacyjności i lojalności [Sułkowski, 2012; por. Szydło, 2018; Szydło i Grześ-Bukłaho, 2020].

W środowisku sportowym, gdzie granica między spektakularnym sukcesem a dotkliwą porażką jest niezwykle cienka, a codzienna presja psychologiczna ogromna, warstwa kulturowa nabiera priorytetowego, krytycznego wręcz znaczenia. Organizacje sportowe to dziś złożone, wielowymiarowe instytucje społeczne, które poprzez specyficzny system aksjologiczny w realny sposób kształtują charaktery i postawy życiowe swoich członków. Współczesny sport to już nie tylko rekreacja fizyczna; to potężne narzędzie socjalizacji, integracji społecznej oraz budowania tożsamości [Blecharz, 2004]. W dobie narastającego kryzysu tradycyjnych autorytetów (takich jak szkoła czy w wielu przypadkach rodzina), kluby sportowe często przejmują inicjatywę w wychowywaniu młodzieży. To na sali treningowej młodzi ludzie uczą się rygorystycznej dyscypliny, bezwzględnej współpracy w zespole, szacunku do starszych oraz kluczowej w dorosłym życiu umiejętności podnoszenia się po porażkach [Gracz i Sankowski, 2000; Kalina, 2000; Cynarski, 2004].

Na szczególną uwagę w tym kontekście zasługują lokalne organizacje sportów walki, w których surowa, niemal wojskowa dyscyplina łączy się z głębokim procesem socjalizacji. Sporty walki, z uwagi na swój kontaktowy, często brutalny charakter, wymagają od adepta zupełnie innego zestawu cech wolicjonalnych niż klasyczne sporty zespołowe. Interesującym podmiotem do zbadania tego zjawiska jest Klub Sportowy Human Białystok - jedna z rozpoznawalnych organizacji kickboxingu w województwie podlaskim.

Analiza dostępnej literatury przedmiotu wskazuje jednak na istotną i wciąż niewypełnioną lukę badawczą. O ile kultura organizacyjna w wielkich korporacjach biznesowych, bankach czy wysoce skomercjalizowanych klubach piłkarskich jest zjawiskiem szeroko eksplorowanym [Zbiegień-Maciąg,1999; Trompenaars i Hampden-Turner, 2002; Aniszewska, 2007; Cameron i Quinn, 2003; Hofstede i in., 2011; Kostera, 2003; Schein, 2010; Sikorski, 1999; Glińska-Neweś, 2007; Zając, 2011; Sułkowski, 2012; Sułkowski i Sikorski; 2014; Sułkowski i Chmielecki, 2017; Zbiegień-Maciąg, 2013; Stańczyk-Hugiet i Stańczyk, 2013; Moczydłowska i Kowalewski, 2014; Rozkwitalska i in., 2017; Mikuła, 2020; Ortiz i in, 2022; Turczuk i in.,

2023; Meyer, 2023; Juchnowicz i Kinowska, 2023], o tyle wyraźnie brakuje pogłębionych diagnoz dotyczących mniejszych, lokalnych stowarzyszeń sportów walki. Badacze zarządzania rzadko pochylają się nad specyfiką organizacji non-profit działających w niszowych dyscyplinach, mimo iż to właśnie one często kształtują postawy całych pokoleń młodzieży w regionach. Mając to na uwadze, głównym celem niniejszej pracy jest diagnoza kultury organizacyjnej w Klubie Sportowym Human Białystok. W toku rozważań sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie konkretne wartości i normy dominują w strukturach badanego klubu i w jaki sposób są one transferowane na nowych członków?
2. W jaki sposób specyfika twardych sportów walki determinuje relacje na linii trener–zawodnik oraz relacje rówieśnicze pomiędzy samymi zawodnikami?
3. Czy w klubie dominuje bezwzględna orientacja na mierzalny wynik sportowy (kultura rynku), czy raczej na wszechstronny rozwój wychowanka i budowanie więzi (kultura klanu)?

Uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze pozwoli przede wszystkim na identyfikację dominujących wartości, norm oraz wzorców zachowań funkcjonujących w Klubie Sportowym Human Białystok, a także określenie mechanizmów ich przekazywania nowym członkom organizacji. Dzięki temu możliwe będzie poznanie sposobu kształtowania kultury organizacyjnej badanego klubu oraz ocena jej znaczenia w procesie socjalizacji zawodników.

Odpowiedzi na pytania badawcze umożliwią również zrozumienie wpływu specyfiki sportów walki na relacje interpersonalne występujące w organizacji, w szczególności na relacje między trenerami i zawodnikami oraz pomiędzy samymi zawodnikami. Pozwoli to określić, w jaki sposób wymagania charakterystyczne dla sportów walki oddziałują na proces budowania autorytetu, dyscypliny, współpracy oraz wzajemnego zaufania w klubie sportowym.

Ponadto przeprowadzona analiza umożliwi określenie dominującego typu kultury organizacyjnej w badanej organizacji. Pozwoli ustalić, czy działalność klubu opiera się przede wszystkim na orientacji na osiąganie wyników sportowych i rywalizację, charakterystycznej dla kultury rynku, czy też większe znaczenie przypisywane jest rozwojowi zawodników, budowaniu więzi społecznych oraz kształtowaniu wspólnoty wartości, właściwych kulturze klanu.

W szerszej perspektywie uzyskane wyniki przyczynią się do uzupełnienia luki badawczej dotyczącej funkcjonowania kultury organizacyjnej w lokalnych klubach sportów walki. Pozwolą również wzbogacić wiedzę na temat znaczenia kultury organizacyjnej w organizacjach sportowych o charakterze non-profit oraz wskazać jej rolę w procesie wychowania, kształtowania postaw społecznych i rozwoju młodych ludzi.

# 1. Istota i znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu oraz działalności sportowej

## 1.1. Wielowymiarowość pojęcia kultury organizacyjnej

Zdefiniowanie fenomenu kultury organizacyjnej przysparza badaczom wielu trudności ze względu na interdyscyplinarny charakter tego zjawiska. Zjawisko to czerpie z dorobku antropologii kulturowej, socjologii oraz psychologii społecznej. W nurcie psychologicznym, reprezentowanym m.in. przez G. Hofsted'a, kulturę pojmuje się jako zbiorowe „zaprogramowanie umysłów" członków danej społeczności, które trwale odróżnia jedną grupę od drugiej. Hofstede wskazywał, że kultura składa się z warstw przypominających cebulę: od zewnętrznych symboli, przez bohaterów i rytuały, aż po najgłębsze, niezmienne wartości [Hofstede i in., 2011].

Z kolei w ujęciu E. Scheina, którego strukturalny model jest najczęściej aplikowany w empirycznej diagnozie współczesnych organizacji, kultura to zbiór fundamentalnych założeń, wypracowanych w procesie adaptacji do otoczenia. Schein dokonuje niezwykle precyzyjnego podziału kultury na trzy przenikające się poziomy. Poziom pierwszy to artefakty – są to najbardziej widoczne, namacalne elementy kultury (logotypy, język, fizyczna aranżacja przestrzeni, technologia, a także obserwowalne wzorce zachowań). Poziom drugi to deklarowane wartości – oficjalne normy, misje, wizje i strategie, o których członkowie organizacji mówią otwarcie. Poziom trzeci, najtrudniejszy do zbadania, to podstawowe założenia kulturowe – ukryte, nieuświadomione przekonania o naturze ludzkiej, relacjach międzyludzkich i prawdzie [Schein, 2010]. To właśnie ten najgłębszy poziom wyznacza rzeczywiste standardy codziennego postępowania i decyduje o trwałości danej instytucji w momentach kryzysu.

Niezwykle istotnym wkładem w diagnozę kultury organizacyjnej jest również model wartości konkurujących (OCAI) autorstwa K. Camerona i R. Quinna. Twierdzą oni, że organizacje można sklasyfikować w czterech ćwiartkach wyznaczonych przez dwie osie: elastyczność vs. kontrola oraz orientacja wewnętrzna vs. orientacja zewnętrzna. Daje to cztery typy kultur: klan (rodzinna atmosfera, praca zespołowa), adhokrację (innowacyjność, ryzyko), rynek (konkurencyjność, wynik) oraz hierarchię (struktura, biurokracja, procedury) [Cameron i Quinn, 2003].

## 1.2. Specyfika kultury organizacyjnej w środowisku sportowym

W środowisku stricte sportowym koncepcje zarządzania kulturą ulegają specyficznemu zacieśnieniu i nabierają zupełnie nowej dynamiki. W odróżnieniu od klasycznego przedsiębiorstwa biznesowego, gdzie motywacja ma często wymiar czysto finansowy (wynagrodzenie, premie), organizacja sportowa (zwłaszcza na poziomie amatorskim i półzawodowym) opiera się na skrajnie wysokim zaangażowaniu emocjonalnym, pasji i autotelicznej potrzebie osiągnięć. W sporcie wyczynowym kultura żelaznej dyscypliny, bezwzględnego posłuszeństwa wobec autorytetu szkoleniowca oraz zaufania do procesu treningowego stanowią o prawdziwej przewadze konkurencyjnej [Blecharz i Siekańska, 2009].

Kultura organizacyjna w sporcie ma wymiar niezwykle praktyczny, ponieważ oddziałuje nie tylko na sposób funkcjonowania organizacji, ale również na postawy, zaangażowanie i wyniki osiągane przez zawodników. W literaturze podkreśla się, że organizacje sportowe charakteryzujące się spójnym systemem wartości, opartym na współpracy, zaufaniu i poczuciu wspólnoty, stwarzają warunki sprzyjające budowaniu silnej identyfikacji członków z klubem oraz wzrostowi ich zaangażowania. Silna kultura organizacyjna może wpływać na jakość relacji interpersonalnych, poczucie przynależności do zespołu oraz gotowość do podejmowania wysiłku na rzecz realizacji wspólnych celów sportowych. Badania wskazują również, że kultura organizacyjna stanowi jeden z istotnych czynników wspierających efektywność funkcjonowania organizacji sportowych i osiąganie sukcesów sportowych przez ich członków [Gómez i in., 2007; Samur, 2021].

## 1.3. Kluby sportowe jako instytucje wychowawcze i społeczne

Analizując kluby sportowe, nie można zamknąć ich definicji w ramach "dostarczycieli usług treningowych". Lokalne stowarzyszenia sportowe realizują długofalową misję, która wykracza daleko poza zdobywanie pucharów na arenach sportowych, stając się kluczowymi komórkami zdrowej tkanki społecznej w wymiarze lokalnym. Pełnią one oczywiste funkcje prozdrowotne (zapobieganie chorobom cywilizacyjnym, walka z otyłością wśród dzieci), ale dla sekcji młodzieżowych nadrzędne pozostają funkcje wychowawcze.

Taka organizacja staje się dla wielu młodych ludzi „drugim domem", w którym na własnych doświadczeniach uczą się odpowiedzialności, samodyscypliny, współpracy oraz poszanowania zasad fair play. W tym ujęciu rola trenera wykracza daleko poza funkcję instruktora techniki i taktyki sportowej, obejmując również zadania

wychowawcze, motywacyjne oraz społeczne. Trener staje się dla młodych zawodników ważnym autorytetem wspierającym ich rozwój osobowy, społeczny i moralny, natomiast klub sportowy pełni funkcję środowiska wychowawczego sprzyjającego procesowi socjalizacji i kształtowaniu pożądanych postaw życiowych [Dudek, 2008; Żukowska i Żukowski, 2009].

Sporty walki, w tym popularny współcześnie kickboxing (obejmujący formuły takie jak K-1, low-kick, full contact), mimo iż na przestrzeni ostatnich dekad wyewoluowały w kierunku wyczynowego, niezwykle widowiskowego sportu ringowego, wciąż silnie czerpią z unikalnego etosu zakorzenionego w tradycji dalekowschodnich sztuk walki (karate, judo, muay thai). Wymagają one wdrożenia wartości, które w innych dyscyplinach (np. w piłce nożnej) występują w znacznie mniejszym natężeniu lub są wręcz marginalizowane.

Fundamentem jest tu obiektywny, głęboki szacunek – zarówno do przeciwnika, z którym stacza się walkę, jak i do samej przestrzeni treningowej (dojo). Niezbędna jest absolutna samokontrola emocjonalna, zarządzanie bólem i opanowanie strachu. Sportowiec sportów walki nie może pozwolić sobie na niekontrolowany wybuch agresji, ponieważ w warunkach ringowych prowadzi to do utraty koncentracji i błyskawicznej porażki. Hierarchia na sali oparta jest na tradycyjnym szacunku do starszych stażem zawodników. Co kluczowe, awans w tej hierarchii nigdy nie zależy wyłącznie od brutalnej siły fizycznej czy wrodzonego talentu, lecz w równej mierze od dojrzałości psychicznej, niezłomności i okazywanej trenerom pokory [Gracz i Sankowski, 2000; Kalina, 2000; Blecharz, 2004; Cynarski, 2004].

## 2. Charakterystyka badanego klubu (KS Human Białystok)

Klub Sportowy Human Białystok jest organizacją sportową działającą na terenie województwa podlaskiego od około 2001 roku. Powstanie klubu związane było z rosnącym zainteresowaniem sportami walki w regionie oraz potrzebą stworzenia miejsca umożliwiającego systematyczne szkolenie sportowe dzieci, młodzieży i osób dorosłych.

Klub funkcjonuje w formie stowarzyszenia sportowego prowadzącego działalność o charakterze non-profit. Jego podstawowym celem jest realizacja działalności statutowej obejmującej popularyzację kultury fizycznej, szkolenie sportowe oraz wspieranie rozwoju sportowego zawodników. Organizacja specjalizuje się przede wszystkim w kickboxingu, ze szczególnym uwzględnieniem formuł K-1 oraz low-kick.

Struktura organizacyjna klubu obejmuje zarząd odpowiedzialny za kwestie formalno-prawne i organizacyjne oraz kadrę szkoleniową prowadzącą działalność treningową. Kluczową rolę w funkcjonowaniu organizacji odgrywa założyciel i główny trener Krzysztof Humeńczyk, odpowiedzialny za realizację procesu szkoleniowego oraz rozwój sportowy zawodników.

Działalność szkoleniowa prowadzona jest w grupach zróżnicowanych pod względem wieku i poziomu zaawansowania. Oferta klubu obejmuje zajęcia dla dzieci, młodzieży oraz osób dorosłych trenujących zarówno rekreacyjnie, jak i wyczynowo. W strukturze organizacji funkcjonują również grupy zawodnicze przygotowujące się do udziału w zawodach krajowych i międzynarodowych.

Zgodnie z deklarowaną misją klubu działalność szkoleniowa ukierunkowana jest nie tylko na rozwój sprawności fizycznej i osiąganie wyników sportowych, ale również na kształtowanie takich wartości jak samodyscyplina, odpowiedzialność, szacunek oraz wytrwałość. W materiałach promocyjnych organizacji podkreśla się znaczenie sportów walki jako narzędzia wspierającego rozwój osobisty i społeczny uczestników.

Klub jest członkiem Polskiego Związku Kickboxingu (PZKB) oraz uczestniczy w krajowym i międzynarodowym systemie współzawodnictwa sportowego. Na przestrzeni swojej działalności zawodnicy klubu zdobywali medale mistrzostw Polski oraz odnosili sukcesy w zawodach międzynarodowych, w tym w turniejach rangi Pucharu Europy i Pucharu Świata [Klub Sportowy Human Białystok, 2026].

Ze względu na długoletnią działalność, rozbudowaną strukturę szkoleniową oraz osiągnięcia sportowe klub stanowi interesujący przykład organizacji sportowej funkcjonującej w środowisku lokalnym. Dlatego został wybrany jako przedmiot badań nad kulturą organizacyjną w sporcie. Przeprowadzono diagnozę kultury organizacyjnej KS Human Białystok z wykorzystaniem założeń modelu kultury organizacyjnej E. Scheina oraz modelu wartości konkurujących OCAI autorstwa Camerona i Quinna.

## 3. Metodyka badań własnych

Aby z pełną obiektywnością, rygorem naukowym i rzetelnością odpowiedzieć na zdefiniowane pytania badawcze, zaprojektowano staranny proces empiryczny osadzony w paradygmacie interpretacyjno-symbolicznym oraz funkcjonalistycznym. Zastosowano zasadę triangulacji metodologicznej, oznaczającej łączenie różnych technik badawczych w celu zbadania jednego zjawiska z wielu perspektyw

[Yin, 2015]. Integracja ujęcia ilościowego z ujęciem jakościowym pozwoliła na całkowite uniknięcie zjawiska jednostronności [Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001; Babbie, 2004; Creswell, 2013; Glinka i Czakon, 2023].

Próbę badawczą w niniejszym badaniu stanowiło łącznie 48 celowo dobranych członków Klubu Sportowego Human Białystok (N=48). Dobór celowy podyktowany był koniecznością dotarcia do osób posiadających głęboką wiedzę o mechanizmach funkcjonowania organizacji (wymagany był staż w klubie nie krótszy niż 12 miesięcy). W skład badanej populacji weszło: 12 zawodników wyczynowych (kadra "pro", regularnie startująca w zawodach najwyższej rangi), 32 regularnych uczestników zajęć rekreacyjnych dla dorosłych i młodzieży starszej i 4 członków ścisłej kadry trenerskiej i zarządzającej (w tym założyciel klubu). Taka struktura próby gwarantowała pełen przekrój opinii – od "szeregowych" uczestników poszukujących rekreacji, po elitę wyczynową i samych decydentów.

W nurcie badań ilościowych podstawowym narzędziem pomiaru był kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej OCAI (ang. Organizational Culture Assessment Instrument), stworzony przez badaczy K. Camerona i R. Quinna i wielokrotnie walidowany na polskim gruncie badawczym [Cameron i Quinn, 2003]. Narzędzie to składa się z 6 pytań głównych, w których respondent ma do dyspozycji 100 punktów. Punkty te musi rozdzielić pomiędzy cztery podane warianty odpowiedzi, odzwierciedlające typy kultur (klan, adhokracja, rynek, hierarchia) w zależności od tego, jak bardzo opisują one obecny stan funkcjonowania klubu. Ta ipsatywna skala wymusza na ankietowanym dokonywanie trudnych wyborów i chroni badanie przed tendencją do uśredniania odpowiedzi.

Badanie ankietowe to jednak tylko jeden z filarów. Aby uchwycić kulturowe niuanse niemożliwe do objęcia statystyką, zastosowano techniki jakościowe. Przeprowadzono obserwację uczestniczącą jednostek treningowych na sali, a także podczas wyjazdów na zawody sportowe. Notowano w dzienniku obserwacyjnym zachowania, zjawiska kinezjetyczne (mowę ciała w momentach kryzysu siłowego), stosowany specyficzny żargon sportowy oraz analizowano dokumenty zastane (regulaminy klubu, przekaz w mediach społecznościowych). Zastosowanie tej warstwy analitycznej pozwoliło na zmapowanie wartości i założeń kulturowych [Konecki, 2001; Kostera, 2003].

## 4. Diagnoza kultury organizacyjnej klubu – wyniki badań własnych

### 4.1. Symbolika i rytuały

Najbardziej zewnętrzna warstwa kultury – artefakty opisywane w teorii Scheina [2010] – odgrywa w KS Human kluczową rolę tożsamościową i identyfikacyjną. Identyfikacja wizualna (rozpoznawalne logo klubu, ściśle określone barwy klubowe, zunifikowane dresy, koszulki i rashguardy) noszona jest przez członków nie tylko na sali, ale i na ulicach miasta z nieukrywaną dumą. Stanowi ona symbol przynależności do elitarnej "kasty" wojowników.

System powtarzalnych rytuałów ściśle porządkuje każdą aktywność w klubie, redukując lęk i chaos. Tradycyjny ukłon (często połączony z głośnym okrzykiem) przy przekraczaniu linii maty to akt oczyszczenia i oddania szacunku miejscu. Zrytualizowane okrzyki powitalne, komendy do pompek za nieposłuszeństwo, czy też hermetyczny, specyficzny żargon techniczny zrozumiały tylko dla wtajemniczonych – wszystko to skutecznie podtrzymuje grupową kulturę. Niezwykle istotnym rytuałem jest wspólna celebracja wyników po zawodach – puchar przywieziony z drugiego końca Europy przez pojedynczego zawodnika, na forum publicznym od razu przypisywany jest całej społeczności klubu. Podkreśla się tym samym, że sukces jednostki został wprost ukuty w trudzie sparingpartnerów i trenerów, którzy poświęcali swój czas w żmudnym okresie przygotowawczym.

### 4.2. System wartości w klubie

Zgromadzony materiał empiryczny jasno dowodzi, że rdzeniem aksjologicznym w KS Human Białystok są wartości wynikające wprost z etosu ciężkiej pracy. Trzy najczęściej manifestowane i gloryfikowane postawy wewnątrz organizacji to: bezwzględna dyscyplina, niezachwiana systematyczność oraz absolutna orientacja na samodoskonalenie fizyczne i mentalne.

W sportach uderzanych ring bardzo szybko, w brutalny wręcz sposób, weryfikuje jakiekolwiek braki w przygotowaniu tlenowym czy taktycznym. Trenerzy w klubie dbają o to, by zawodnicy mieli pełną świadomość, że to nie wrodzony talent odpowiada za mistrzostwo. To katorżnicza praca, powtarzana przez setki i tysiące godzin w dusznej sali treningowej, prowadzi na szczyt. W badaniach obserwacyjnych dostrzeżono, że dla większości członków klubu nadrzędną wartością nie jest samo fizyczne pokonanie i znokautowanie oponenta. Wartością najbardziej cenioną jest proces autokreacji – nieustanne przełamywanie własnych barier psychicznych,

leków, słabości ciała i chęci poddania się podczas wyczerpujących sesji na workach treningowych.

Należy podkreślić, iż klub funkcjonuje w oparciu o niezwykle precyzyjne ramy normatywne, które w dużej mierze funkcjonują jako niespisane, ale powszechnie uznawane prawo zwyczajowe, egzekwowane bez jakichkolwiek ustępstw i pobłażania. Podstawowe obowiązki każdego adepta, niezależnie od tego, czy jest mistrzem świata, czy początkującym, obejmują: bezwzględną punktualność, dbanie o higienę rynsztunku (co zapobiega groźnym infekcjom skórnym i jest wyrazem szacunku dla sparingpartnera) oraz kategoryczny obowiązek pomocy, instruowania i wspierania członków o niższym stopniu zaawansowania.

Uświęconą normą, obserwowaną na każdym treningu, jest zasada najgłębszego szacunku do przestrzeni treningowej – tzw. dojo. Wejście na matę równoznaczne jest z mentalnym zostawieniem za drzwiami problemów szkolnych, zawodowych czy prywatnych. Co niezwykle istotne z punktu widzenia etyki i bezpieczeństwa społecznego, wykorzystanie nabytych, śmiercionośnych nierzadko umiejętności z zakresu kickboxingu poza salą treningową w celach chuligańskich czy agresywnych, spotyka się z błyskawicznym i bezpowrotnym wydaleniem ze struktur klubu.

## 4.3. Relacje społeczne i mechanizmy solidarnościowe

Wyniki wnikliwych badań jakościowych (szczególnie obserwacji w trakcie treningów) pokazały, że tkanka społeczna w KS Human jest silnie usieciowiona i oparta na fundamentalnym poczuciu odpowiedzialności zbiorowej. Zjawisko to najlepiej ilustruje i udowadnia analiza tzw. ciężkich sparingów zadaniowych (walk testowych). W trakcie trwania 3-minutowej rundy dochodzi do realnej wymiany ciosów z pełną siłą, w której zawodnicy starają się wykorzystać luki w obronie przeciwnika, co bywa bolesne.

Jednak fenomen polega na tym, że tuż po wybrzmieniu sygnału kończącego rundę, agresja znika. Dominuje postawa głęboko opiekuńcza i pełna pokory. Zawodnicy dziękują sobie za cenną lekcję zbijając przysłowiowe "piątki" lub kłaniając się, a bardzo często doświadczeni mistrzowie bezinteresownie i cierpliwie tłumaczą nowicjuszom popełnione przez nich błędy w gardzie. Wspólnie przelany pot, wymiana krwi i dzielenie fizycznego bólu generuje potężny kapitał społeczny i zaufanie, którego nie da się zbudować w typowym środowisku korporacyjnym. Ten specyficzny kapitał przenosi się następnie na wieloletnie, autentyczne przyjaźnie wykraczające daleko poza mury klubu, owocując wsparciem w życiu prywatnym i zawodowym.

## 4.4. Styl zarządzania

Styl kierowania grupą i zarządzania klubem można z naukową precyzją zdefiniować jako model autorytarno-paternalistyczny. Główny trener i założyciel, Krzysztof Humeńczyk, uosabia klasyczny, znany z japońskich sztuk walki archetyp senseia – charyzmatycznego lidera, bezwzględnego dowódcy, ale i ojca grupy. Jego decyzje taktyczne, komendy metodyczne wydawane na sali nie podlegają absolutnie żadnej dyskusji ani negocjacjom, co jest absolutnie niezbędne do utrzymania porządku, reżimu fizycznego i, przede wszystkim, bezpieczeństwa ćwiczących.

Niemniej jednak, pod tą pozornie szorstką i twardą powłoką trenera, kryje się niezwykle silna funkcja opiekuńcza i wychowawcza. Obserwacja wykazuje, że trener doskonale orientuje się w sytuacji osobistej, rodzinnej i szkolnej swoich zawodników. Motywuje ich do nauki, pomaga w kryzysach psychicznych, pełniąc funkcję niezłomnego kompasu moralnego i stanowiąc kluczowy filar wsparcia w kluczowych etapach dorastania.

## 4.5. Profil kulturowy Klubu Sportowego Human Białystok

Odniesienie zebranych danych empirycznych do wiodącego modelu wartości konkurujących OCAI [Cameron i Quinn, 2003] pozwala na mierzalną ocenę profilu kulturowego klubu. Wyniki wskazują na hybrydowy charakter organizacji.

Po przeliczeniu rozkładu punktów w kwestionariuszu, zdecydowanie najwyższą wartość uzyskała kultura klanu (46 punktów na 100 możliwych). Wynik ten deklasuje pozostałe kultury i oznacza, że członkowie KS Human Białystok w pierwszej kolejności postrzegają swoją organizację przez pryzmat rodzinnej atmosfery, ogromnego wsparcia emocjonalnego, lojalności, pracy zespołowej i silnych, wręcz ojcowskich relacji na linii mistrz-uczeń. To kultura, w której partycypacja, spójność i dbanie o jednostkę są nadrzędne.

Z drugiej strony, bezwzględne wymagania wyczynowego sportu walki wymuszają na klubie obecność potężnej, zorientowanej zewnętrznie kultury rynku. W przeprowadzonym badaniu uplasowała się ona drugiej pozycji z wynikiem 34 punktów. Tak wysoki wynik dla kultury rynku ukazuje silne nastawienie zawodników i trenerów na twardą walkę o wynik, chęć deklasowania przeciwników w zawodach zdobywanie medali i permanentną optymalizację celów. Pozostałe typy kultur: adhokracja (11 punktów) oraz hierarchia (9 punktów) odgrywają w codziennym, funkcjonowaniu klubu marginalną rolę.




**Rys. 1.** Profil kulturowy Klubu Sportowego Human Białystok

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania wskazują, że w Klubie Sportowym Human Białystok dominuje kultura klanu, której towarzyszą wyraźne elementy kultury rynku. Oznacza to, że funkcjonowanie klubu opiera się jednocześnie na budowaniu relacji społecznych, wzajemnym wsparciu i poczuciu wspólnoty oraz na orientacji na osiąganie wysokich wyników sportowych. Taka konfiguracja kultury organizacyjnej wydaje się szczególnie charakterystyczna dla organizacji sportowych, w których realizacja ambitnych celów sportowych wymaga zarówno wysokiego poziomu zaangażowania zawodników, jak i silnych więzi społecznych sprzyjających ich rozwojowi.

Uzyskane wyniki sugerują, że sukces sportowy w badanym klubie nie jest postrzegany jako wartość autonomiczna, lecz jako efekt długotrwałego procesu rozwoju zawodnika, obejmującego kształtowanie cech charakteru, samodyscypliny, odpowiedzialności oraz umiejętności współpracy. W konsekwencji kultura organizacyjna klubu może stanowić istotny czynnik wspierający zarówno osiąganie wyników sportowych, jak i realizację funkcji wychowawczych oraz społecznych.

## Wnioski i podsumowanie

Przeprowadzona analiza oraz wieloaspektowa diagnoza empiryczna pozwoliły na udzielenie odpowiedzi na postawione we wstępie problemy badawcze. Najważniejszym wnioskiem płynącym z badań jest potwierdzenie tezy, że trwałość funkcjonowania oraz wieloletnie sukcesy Klubu Sportowego Human Białystok są w znacznym stopniu związane z ukształtowaną w organizacji kulturą organizacyjną o dominującym charakterze klanowym, uzupełnianym przez elementy kultury rynku.

Uzyskane wyniki wskazują, że istotnym czynnikiem funkcjonowania klubu jest połączenie wartości charakterystycznych dla tradycyjnych sztuk walki, takich jak szacunek, samodyscyplina i odpowiedzialność, z nowoczesnymi rozwiązaniami w zakresie przywództwa, psychologii sportu oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Taka konfiguracja sprzyja zarówno osiąganiu wyników sportowych, jak i budowaniu trwałych relacji wewnątrz organizacji.

Zastosowanie triangulacji metod badawczych, obejmującej badanie kwestionariuszem OCAI, obserwację uczestniczącą oraz analizę norm i artefaktów organizacyjnych, pozwoliło na identyfikację kluczowych wartości obecnych w kulturze klubu. Należą do nich przede wszystkim systematyczna praca nad rozwojem sportowym i osobistym, szacunek wobec doświadczenia i autorytetów oraz silne poczucie wspólnoty i wzajemnego wsparcia.

Wyniki badań wskazują również na istotną rolę lidera organizacji, którego styl zarządzania sprzyja budowaniu atmosfery zaufania, zaangażowania oraz identyfikacji członków z klubem. W efekcie organizacja tworzy środowisko umożliwiające rozwój sportowy i społeczny jej członków. Analiza materiału badawczego sugeruje ponadto, że uczestnictwo w działalności klubu może wspierać kształtowanie takich cech jak odpowiedzialność, odporność psychiczna, samodyscyplina oraz gotowość do współpracy.

Należy jednocześnie wskazać ograniczenia przeprowadzonych badań. Wyniki opierają się na studium przypadku jednej organizacji sportowej funkcjonującej w specyficznym kontekście społecznym i regionalnym. Z tego względu nie mogą być bezpośrednio uogólniane na wszystkie kluby sportowe w Polsce. Na uzyskany obraz kultury organizacyjnej mogły wpływać także indywidualne cechy lidera oraz specyfika badanej dyscypliny sportowej.

Ograniczenia te wyznaczają jednocześnie kierunki dalszych badań. Zasadne wydaje się przeprowadzenie badań porównawczych obejmujących większą liczbę organizacji sportowych reprezentujących różne dyscypliny oraz odmienne modele za-

rządzania. Szczególnie interesujące byłoby zbadanie, w jaki sposób specyfika sportów indywidualnych i sportów zespołowych wpływa na kształtowanie kultury organizacyjnej, systemów wartości oraz praktyk przywódczych. Pozwoliłoby to pogłębić wiedzę na temat roli kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu organizacji sportowych i efektywności ich działania.

## ORCID iD

Joanna Szydło: https://orcid.org/0000-0002-2114-4770

## Literatura

1. Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
2. Babbie E. (2004), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Blecharz J. (2004), *Psychologia w sporcie: teoria i praktyka*, Centralny Ośrodek Sportu, Warszawa.
4. Blecharz, J., Siekańska, M. (red.) (2009), *Praktyczna psychologia sportu. Wykorzystanie koncepcji psychologicznych w sporcie*, Wydawnictwo AWF, Kraków.
5. Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
7. Cynarski W.J. (2004), *Teoria i praktyka dalekowschodnich sztuk walki w perspektywie socjologiczne*j, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
8. Dudek D. (red.) (2008), *Społeczno-edukacyjne oblicza współczesnego sportu i olimpizmu*, AWF, Warszawa.
9. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań.
10. Glinka B., Czakon W. (2021*), Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa.
11. Glińska-Neweś (2007). *Kształtowanie kultury organizacyjnej - współczesne wyzwania*, Organizacja i Kierowanie 3, s. 73-87.
12. Gracz J., Sankowski T. (2000), *Psychologia sportu*, Wydawnictwo AWF, Poznań.
13. Gómez S., Opazo M., Martí C. (2007), *Main Trends in the Academic Discussion on Sport Organizations*, IESE Business School, University of Navarra.
14. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.

15. Juchnowicz M., Kinowska H. (red.) (2023), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności*, PTE, Warszawa.
16. Kalina R.M. (2000), *Teoria sportów walki*, Centralny Ośrodek Sportu, Warszawa.
17. Klub Sportowy Human Białystok, https://www.kickboxing.bialystok.pl/, 30.03.2026.
18. Konecki K.T. (2001), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
19. Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Meyer E. (2023), *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*, Znak, Kraków.
21. Mikuła B. (2020), *Instrumental approach in human capital management: A conceptual framework*, Management Studies 8(4), pp. 267-283.
22. Moczydłowska J. M., Kowalewski K. (2014), *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa.
23. Ortiz R., Valencia F., Scott P. (2022), *The cultural dimensions of Hofstede in the Chinese company Zhe Jiang Deman*, Archives of Business Research 10(6), pp. 182-192.
24. Rozkwitalska M., Chmielecki M., Przytuła S., Sułkowski L., Basińska B. (2017), *Intercultural interactions in multinational subsidiaries: employee accounts of "the dark side" and "the bright side" of intercultural contacts*, Baltic Journal of Management 12(2), pp. 214-239.
25. Samur S. (2021), *Examination of Organizational Culture Variables in Sports Organizations (Perspective from Turkey)*, Journal of Educational Issues 7(1), pp. 392-411.
26. Schein E.H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
27. Sikorski C. (1999), *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S. (2013), *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 49(4), s. 21-37.
29. Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
30. Sułkowski Ł., Chmielecki M. (2017), *Metody zarządzania międzykulturowego*, w: Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne*, Warszawa, s. 37-53.
31. Sułkowski Ł., Sikorski, Cz. (red.). (2014), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, Difin, Warszawa.
32. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
33. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between national and organisational culture – Case study*, Sustainability 12(4), 1522.

34. Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
35. Turczuk A., Radziszewski S., Moczydłowska J.M. (2023), *Konflikty w organizacjach wielokulturowych – wyniki badań pilotażowych*, Akademia Zarządzania 7(3), s. 33-50.
36. Van der Zee K.I., Van Oudenhoven J.P. (2000), *The multicultural personality questionnaire: A multidimensional instrument for multicultural effectiveness*, European Journal of Personality 14, pp. 291-309.
37. Zając C. (2011), *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, Problemy Zarządzania 9, 4(34), s. 43-60.
38. Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura organizacji: Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.
39. Żukowska Z., Żukowski R. (2009), *Zdrowie i sport w edukacji globalnej*, AWF, Warszawa.

# Organizational Culture in the Human Bialystok Sports Club

## Abstract

The aim of this article is a comprehensive diagnosis and empirical analysis of the organizational culture in the Human Białystok Sports Club. The study utilized a triangulation method, including the OCAI questionnaire, participant observation, and analysis of existing materials. The research group consisted of 48 club members. The results indicate that clan culture strongly dominates the organization, complemented by highly results-oriented elements of market culture. The identified synergy of these two culture types allows for effectively combining the educational ethos of Eastern martial arts with professionalism and competitive success in the international arena.

## Key words

organizational culture, Human Białystok Sports Club, OCAI