

**IOSUD - Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați**  
**Școala Doctorală de Științe Socio-Umane**  
**Université de Lille, France**  
**L'Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société**  
**Domeniul de doctorat: Management**



# **REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

## **Managementul organizațiilor sportive – o abordare multiculturală**

**Doctorand Daniel Lovin**

**Conducători științifici:** **Profesor universitar doctor habilitat Alexandru Căpățînă**  
*Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați*  
**Professeur des universités Denis Bernardeau-Moreau (co-tutelă)**  
*Université de Lille*

**Seria E 2: Management nr. 4**

**Galați, 2021**

**IOSUD - Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați**  
**Școala Doctorală de Științe Socio-Umane**  
**Université de Lille, France**  
**L'Unité de Recherche Pluridisciplinaire Sport, Santé, Société**  
**Domeniul de doctorat: Management**



# **REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT**

## **Managementul organizațiilor sportive – o abordare multiculturală**

**Doctorand Daniel Lovin**

<b>Președinte</b>	<b>Profesor universitar doctor habilitat Nicoleta Cristache</b> <i>Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați</i>
<b>Conducători științifici:</b>	<b>Profesor universitar doctor habilitat Alexandru Căpățînă</b> <i>Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați</i> <b>Professeur des universités Denis Bernardeau-Moreau (cotutelă)</b> <i>Université de Lille</i>
<b>Referenți științifici</b>	<b>Professeur des universités François Grima</b> <i>Université Paris-Est Créteil Val de Marne - Université Paris 12</i> <b>Professeur des universités Anne Bartel Radic</b> <i>Université Grenoble Alpes</i> <b>Profesor universitar doctor habilitat Angela Eliza Micu</b> <i>Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați</i>

**Seria E 2: Management nr. 4**

**Galați, 2021**

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI**

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE**

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE**

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

**Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII**

- Seria C: **Chimie**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE**

- Seria M: **Medicină**

## Rezumat

Achiziția și dezvoltarea competențelor interculturale duce la creșterea nivelului de inteligență culturală; în acest context, se poate afirma că aceste competențe interculturale sunt precursorii inteligenței culturale. Chiar dacă aceste două concepte sunt clar delimitate din punct de vedere conceptual, ele vizează adaptarea cu succes la un nou context cultural.

Inteligența culturală este un concept relativ nou, iar cercetarea acestui concept este în plină expansiune. Acest interes vis a vis de conceptul de inteligență culturală a crescut ca urmare a întâlnirilor tot mai dese dintre diferitele culturi, cauzate de globalizare și de dezvoltarea tehnologiei. Diferențele culturale au un impact de necontestat asupra interacțiunilor dintre indivizi și asupra eficienței organizațiilor, iar, de-a lungul timpului, mai mulți autori au scris pe tema diferențelor culturale, a adaptării la o nouă cultură și pe tema inteligenței culturale.

Partea teoretică a tezei de doctorat abordează stadiul actual al cercetării în domeniul managementului organizațiilor diversificate din punct de vedere cultural și abordează problematici precum: inteligența culturală, formarea abilităților de inteligență culturală, abilitățile specifice unor manageri globali, adaptarea, integrarea, aculturalizarea, dimensiunile culturale ale lui Geert Hofstede, curente de cercetare în managementul intercultural francofon, problematica subgrupurilor culturale, cultura organizațională a asociațiilor sportive, modalități de gestionare ale organizațiilor diversificate cultural, migrația sportivilor sau problematica rasismului.

În ceea ce privește partea aplicativă, aceasta cuprinde patru capitole. Cel de-al treilea capitol conține un studiu calitativ care prezintă modul în care două echipe multiculturale de volei feminin din țări diferite își desfășoară activitatea. Pentru realizarea acestui studiu, s-au realizat peste 20 de interviuri cu membrii acestor organizații, iar informațiile astfel obținute au fost prelucrate prin intermediul software-ului Nvivo 12, care permite analiza calitativă a datelor. Astfel, au fost analizați factorii care influențează adaptarea la un nou context cultural, au fost analizate sentimentele pozitive și negative care sunt generate de adaptarea la un nou context cultural, dar au fost oferite și o serie de sfaturi care să permită adaptarea eficientă a indivizilor care fac parte din astfel de organizații diversificate cultural.

În cel de-al patrulea capitol s-a utilizat platforma Country Navigator, o platformă web care are rolul de a explora inteligența culturală. Cu ajutorul acestei platforme, utilizatorii își pot analiza propriul profil cultural, își pot autoevalua asemănările, deosebirile, oportunitățile și amenințările care influențează procesul de tranziție culturală. Acest capitol analizează profilurile culturale a doi componenți ai unor organizații sportive care au trecut prin procesul de adaptare la o țară străină.

Cel de-al cincilea capitol vizează o cercetare cantitativă, care își propune să evidențieze aspectele care influențează adaptarea sportivilor la un nou context cultural, analizând consecințele adaptării/inadaptării la un nou context cultural. Cercetarea cantitativă analizează modul în care inteligența culturală, personalitatea și educația influențează adaptarea la un nou context cultural, dar și măsura în care adaptarea la un nou context cultural influențează încrederea în sine, integrarea în cadrul echipei și cota de piață a sportivilor.

Cel de-al șaselea capitol prezintă o cercetare calitativă comparativă care analizează modul în care mai multe configurații cauzale influențează un anumit rezultat. Condițiile antecedente utilizate pentru această cercetare sunt cele patru dimensiuni ale inteligenței culturale: dimensiunea metacognitivă, dimensiunea cognitivă, dimensiunea motivațională și dimensiunea comportamentală.

Multiculturalitatea face parte din istoria Europei. Încă din cele mai vechi timpuri populația Globului s-a aflat în continuă migrație fapt ce a condus la interpuneri culturale variate. Istoria Europei a fost decisiv determinată de întâlnirea cu alte popoare și culturi, iar identitatea ei este și a fost întotdeauna o identitate dinamică și multiculturală. Cu toate că multe state puternice au încercat de-a lungul timpului să își impună cultura, societatea de astăzi se remarcă printr-o bogăție de culturi care mai de care mai diversificate. De asemenea, factorul istoric este deosebit de important în procesul de înțelegere al culturii, pentru că istoria indică de ce indivizii dintr-o anumită

societate se comportă într-un anumit fel. În ceea ce privește Europa, ea este formată în mare parte dintr-un ansamblu de țări care formează Uniunea Europeană și care are ca deviză „unitate în diversitate”, ceea ce sugerează faptul că europenii ar trebui să își accepte diferențele și să le folosească pentru binele comun. O societate nu trebuie să fie omogenizată. Omogenizarea unei societăți nu este niciodată ceva benefic, ci atrage mereu nefertilitate. Este important ca o persoană să spună „eu gândesc în acest fel”, dar dacă „eu gândesc prea mult în acest fel”, e sigur că ceva nu o să funcționeze, iar acest aspect conduce la exagerare și la fundamentalism, la izolare, la închiderea în fața dialogului și a cuvântului rostit de celălalt. Acest lucru presupune o cultură a dialogului care implică o învățare continuă și care este un mijloc care ne ajută să îi cunoaștem pe ceilalți indivizi care aparțin unei alte culturi. În Europa, unde problematica imigrației este tot mai accentuată, iar unitatea în diversitate a Uniunii Europene este pusă sub semnul întrebării, o cercetare despre diversitatea culturală nu poate să fie decât de folos. Această cercetare își propune să ofere soluții celor care fac parte din echipe multiculturale atât sportive cât și non sportive, iar pe viitor numărul acestor echipe va fi în creștere, întrucât societatea se îndreaptă invariabil către o multiculturalitate crescândă. Sportul a fost un deschizător de drumuri în ceea ce privește multiculturalitatea și totodată un mod de promovare a diversității. Pe de altă parte, sportul unește oamenii întrucât oferă indivizilor de pretutindeni valori și credințe comune și totodată poate facilita integrarea într-un nou mediu cultural.

Simplu fapt de a auzi ceva, nu duce decât rareori la o schimbare de comportament. Atunci când îi vedem pe cei din grupul căruia îi aparținem că pun în practică o idee, comportamentul nostru se schimbă, astfel fiind creată cultura. Cultura este un ansamblu de relații interumane dinamice, care acționează în direcția unui scop comun. Nu e ceea ce ești, ci ceea ce faci. Avem tendința să ne gândim că noțiunea de cultură este un fel de ADN al grupului și cu toate acestea mecanismele intime de funcționare a culturii rămân un mister greu de deslușit.

Dacă dorim să anticipăm cum se poate adapta un individ într-un context multicultural, diferit față de cel în care s-a dezvoltat, în mod obligatoriu trebuie luată în considerare și personalitatea individului, pentru că în esență, obiectivul fundamental al studierii personalității din perspectivă psihologică, o reprezintă înțelegerea existenței umane. Până acum specialiștii din domeniul psihologiei nu au căzut de acord asupra unei definiții general valabile. Mai mult, personalitatea se formează sub influența unor factori biologici și sociali. Mediul familial și mediul grupului joacă de asemenea un rol important, la fel cum și mediul sociocultural din care fac parte familia sau grupul de apropiați. Astfel, personalitatea poate fi considerată ca un ansamblu de caracteristici înnăscute și dobândite. Preponderent, atunci când discutăm despre caracteristicile ereditare discutăm despre temperament, iar atunci când ne referim la cele influențate de factorii socioculturali, discutăm despre caracter. Dintre factorii principali care modelează personalitatea indivizilor trebuie precizați: ereditatea, mediul și educația. Ereditatea se transmite de la o generație la alta, prin codul genetic și prin mesaje specifice grupului și individului. Mediul, ca factor al dezvoltării umane, este constituit din totalitatea elementelor externe cu care individul interacționează direct sau indirect, pe parcursul dezvoltării sale. Factorii de mediu pot fi grupați în două categorii: factorii naturali geografici (relief, climă, temperatură) și factori de ordin social (educație, familie, grupul de prieteni, cadrul cultural.) Nivelul de civilizație, nivelul cultural, modelele de conduită cotidiene și consumurile culturale influențează devenirea individului pe tot parcursul vieții sale. Dacă ne referim la factorii de ordin social, cum este educația, aceasta ghidează modul în care se dezvoltă personalitatea, deoarece depistează caracteristicile ereditare, dezvoltându-le. Personalitatea se formează ca urmare a acțiunii educative. Totodată, trebuie luat în considerare că în sport sunt implicați foarte mulți sportivi tineri, chiar adolescenți care au personalitatea în formare, iar această formare, așa cum s-a precizat și până acum este influențată de mulți factori. Când este vorba despre sportivi foarte tineri, adaptarea la o nouă cultură le poate modela personalitatea.

Trăsăturile de personalitate pot ajuta la prezicerea adaptării la un nou mediu cultural. Mai mult, aceste trăsături de personalitate pot fi corelate cu dimensiunile inteligenței culturale.

Cele cinci mari categorii de personalitate: conștiințiozitate, extrovertire, stabilitate emoțională, deschidere spre experiențe și capacitatea de a fi agreabil. Mai mult, unii indivizi care prezintă anumite trăsături de personalitate pentru anumite roluri și sarcini se vor adapta mai eficient într-o situație culturală diferită, decât alte persoane care nu posedă aceste trăsături de personalitate necesare pentru același rol.

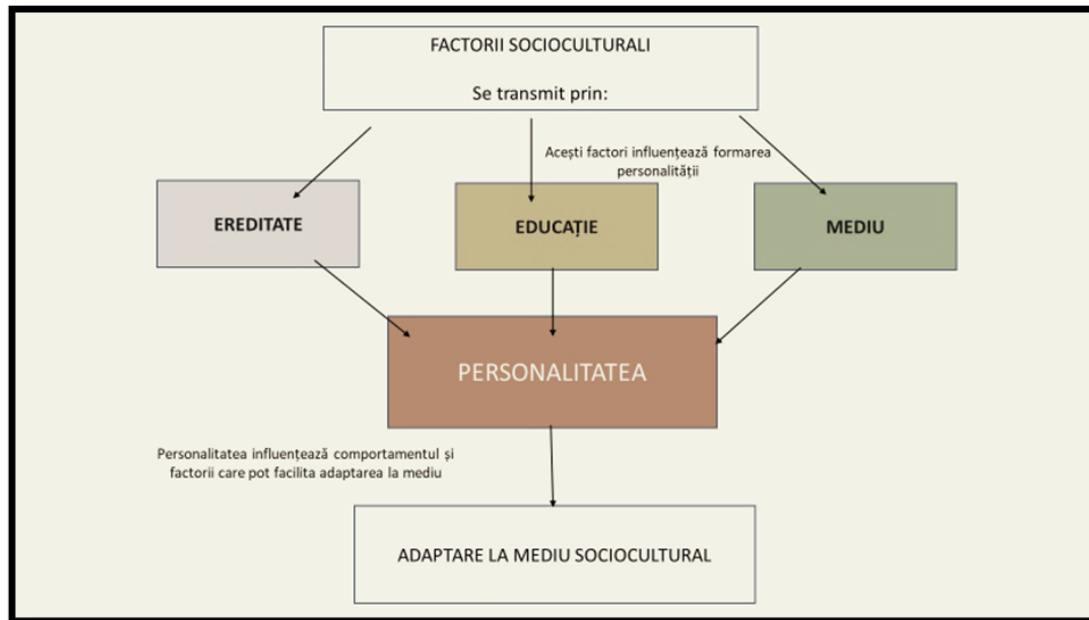


Fig. 1 Impactul personalității asupra adaptării culturale  
Sursă: contribuție proprie

La formarea caracterului contribuie mai mulți factori, dintre care cei mai relevanți sunt cei socioculturali, subliniind încă o dată faptul că personalitatea are un rol deosebit de important în procesul de adaptare la o nouă cultură sau la o echipă diversificată cultural și subliniind totodată faptul că personalitatea se formează sub influența factorilor de mediu și a culturii. Mai mult, unele dintre jucătoare consideră că personalitatea ar fi mai importantă chiar decât diferențele culturale în ceea ce privește comunicarea, cooperarea și adaptarea într-o echipă diversificată cultural. Personalitatea individului influențează întreaga sa activitate și o ghidează într-o direcție sau alta. Personalitatea influențează comportamentele din teren sau din afara acestuia. Pentru un manager este foarte important să identifice personalitatea individuală a sportivilor pe care îi antrenează, pentru că aceasta poate indica elementele care pot facilita adaptarea la activitatea sportivă sau care o pot îngreuna.

Lumea este într-o continuă schimbare iar unele aspecte care au fost valabile anterior, astăzi s-ar putea să nu mai fie valabile. Omenirea se schimbă într-un ritm alert. Unele studii pot veni cu aspecte noi, altele pot confirma ceea ce s-a scris anterior, dar eventualele schimbări trebuie monitorizate constant. Calitatea fundamentală pentru supraviețuirea într-o lume multiculturală este înțelegerea mai întâi a valorilor culturale ale cuiva și mai apoi a valorilor culturale ale aceluia cu care trebuie să cooperăm. Nu trebuie toți să ne așteptăm să fim toți la fel, însă putem cel puțin să aspirăm să devenim mai cosmopoliți în gândirea noastră.

Pe lângă statistici care nu pot fi contestate, este interesant de analizat și punctul de vedere al oamenilor care fac parte din astfel de echipe diversificate cultural. A lucra cu oamenii este destul de dificil și uneori imprevizibil. Oricât încerci să cunoști oameni aparținând unor culturi diferite, tot este greu să îi poți eticheta pe aceștia după anumite șabloane. Poți în cel

mai bun caz să folosești experiența acumulată din trăiri sau din lectură și să o adaptezi în momentul interacțiunii cu celelalte persoane. Suntem unici și mereu persoanele vor fi diferite.

- Lumea a devenit din ce în ce mai diversificată cultural și nu mulți oameni sunt conștienți de acest aspect, iar pe viitor lumea va deveni și mai multiculturală. Indiferent dacă vrem sau nu, vom interacționa cu oameni aparținând unor alte culturi; Dintre toate persoanele intervievate, doar 2-3 se așteptau că vor face parte dintr-o astfel de echipă diversificată cultural; ceea ce înseamnă că anumite ore de educație interculturală ar fi benefice pentru a facilita adaptare;
- Călătoriile pot ajuta foarte mult în interacționarea cu indivizi aparținând unor alte culturi, unele persoane nefiind însă conștiente de acest lucru. Mai mult, călătoriile pot motiva indivizii să își dezvolte inteligența culturală;
- Nu trebuie etichetate persoane doar după cultura din care fac parte; chiar și scorurile lui Hofstede sunt medii la nivelul întregii țări. Astfel, există oameni care se pot afla atât deasupra acelei medii, cât și sub. Trebuie luate în considerare pentru a îți face o imagine despre cultura țării respective și nu pentru a eticheta anumite persoane, pentru că altfel există riscul de a nu le mai cunoaște niciodată;
- Personalitatea indivizilor este foarte importantă; cineva poate avea afinități și divergențe indiferent de cultura din care provine acea persoană; cu toate acestea, diferențele culturale ar putea reprezenta un factor în plus de conflict; există anumite caracteristici ale personalității care favorizează sau care îngreunează procesul de adaptare;
- Educația ajută în interacțiunile interculturale astfel că persoanele cu un nivel ridicat de educație se descurcă mai bine în astfel de situații multiculturale;
- Chiar dacă pare evident, orice experiență într-o organizație diversificată cultural poate să ajute; indivizii care au trecut deja printr-o astfel de experiență sunt mai familiarizați și se adaptează mai ușor. La polul opus, pentru cei care se află pentru prima dată la o astfel de experiență este mai greu să se adapteze;
- Comunicarea este foarte importantă în toate aspectele vieții, cu atât mai mult într-o echipă, fie ea sportivă sau nu. Astfel, cunoașterea unei limbi străine de circulație internațională (de preferat limba engleză) este un aspect obligatoriu pentru cei care vor să lucreze într-o astfel de echipă;
- Toți indivizii au nevoie de un timp de adaptare, pentru unii mai scurt, pentru alții mai îndelungat;
- Jucătoarele locale au un rol important în adaptarea străinilor, fiind cele care ar trebui să le faciliteze procesul de adaptare;
- Se remarcă o situație paradoxală. Majoritatea jucătoarelor române încearcă să faciliteze adaptarea celor străine, dar ele nu văd mereu cu ochii buni venirea acestora, româncele considerând că jucătoarele străine sunt deseori privilegiate din anumite puncte de vedere. Acest lucru se întâmplă uneori chiar și în alte zone culturale unde jucătorii autohtoni „își sabotează” pe străini pentru ca aceștia să nu le poată lua locul în echipă;
- Unele culturi fac mai bine unele lucruri decât alte culturi, unele culturi fiind specializate pe anumite aspecte. Unele culturi sunt mai creative, altele sunt mai riguroase, altele sunt mai combative;
- Pentru jucătoarele tinere este mai greu, pentru că pe de o parte trebuie să își ridice nivelul pentru a fi la același nivel cu senioarele și pe urmă sunt și diferențele

culturale care contează, sarcini transmise în limba engleză, reacții pe care nu le pot înțelege. Toate aceste aspecte bulversând jucătoarele tinere;

- A face parte din echipe diversificate cultural ajută la dezvoltarea personală;
- Străinii ar trebui să înțeleagă faptul că jucătorilor autohtoni nu le este simplu să vorbească limba engleză în orice situație, întrucât natural și firesc este ca aceștia să folosească limba lor nativă. Străinii, ar trebui să încerce să învețe limba iar atunci când vor să înțeleagă anumite aspecte ar trebui să ceară colegilor să traducă; Modul de a fi al oamenilor și ospitalitatea acestora influențează adaptarea sportivilor sau a indivizilor la o nouă cultură;
- Localnicii din cultura în care un expatriat își desfășoară activitatea apreciază eforturile acestuia de a învăța limba localnică sau diverse aspecte referitoare la cultură;
- A avea în echipă doi străini provenind din aceeași cultură poate ajuta la adaptarea acestora, dar pe de altă parte poate duce la formarea unor subgrupuri;
- Sunt culturi care sunt mai apropiate și între care diferențele culturale nu sunt atât de evidente, cum este cazul țărilor din Balcani sau cum este cazul dintre Franța și partea valonă a Belgiei;
- Planificarea strategică trebuie să cuprindă și considerații culturale;

Când o organizație decide să colaboreze cu parteneri din alte țări sau decide să angajeze indivizi din alte zone culturale, este vitală prevenirea neînțelegerilor și a conflictelor. Un manager inteligent din punct de vedere cultural va analiza diferențele culturale precum și motivațiile, atitudinile și oportunitățile generate de aceste diferențe. Platforma web de analizare a inteligenței culturale oferă numeroase avantaje: analizarea complexă a diferitelor stiluri culturale, o mai bună comunicare cu oamenii din alte culturi și dezvoltarea abilităților în interacțiunile interculturale.

În ceea ce privește organizațiile sportive, este greu de crezut ca un sportiv să răspundă la un astfel de set de întrebări înaintea semnării unui contract cu o echipă dintr-o altă țară. Situația ideală ar fi ca noul club să poată avea profilul cultural al sportivului înainte ca acesta să semneze o înțelegere. Cu toate acestea, platforma nu dă verdicte și subliniază asemănările și diferențele asupra cărora părțile implicate ar trebui să fie conștiente. După identificarea profilului cultural al sportivului, managerii organizației ar trebui să ia în considerare toate trăsăturile culturale și să le pună în valoare pentru o adaptare rapidă și eficientă a sportivilor.

Diferențele culturale au existat și vor continua să existe. Aceste diferențe pot îngreuna adaptarea la un nou context cultural, dar nu înseamnă în mod obligatoriu că diferențele foarte mari atrag după sine și imposibilitatea adaptării. Tipul de personalitate, capacitatea de a învăța o limbă străină, capacitatea de a își însuși valorile culturale sau capacitatea de a socializa cu localnici sunt factori care pot compensa diferențele foarte mari.

Fiecare țară are anumite particularități culturale și implicit un anumit profil cultural. Acest profil cultural este o medie și există și cazuri de indivizi care au un profil cultural mai mult sau mai puțin diferit față de cel al majorității. În aceste situații, acești indivizi pot fi mai compatibili cu alte culturi și nu se simt tocmai confortabil tocmai în cultura maternă. Acești indivizi fac unele eforturi pentru a se adapta la cultura locală ajungând să le perceapă ca pe un lucru normal.

Un alt aspect care trebuie luat în considerare este reprezentat de faptul că în zilele noastre există foarte multe echipe multiculturale în care numărul sportivilor autohtoni este foarte redus. În cazul acestor echipe se poate vorbi de un profil cultural diferit față de profilul cultural al țării pe care clubul respectiv o reprezintă. În această situație se poate realiza și profilul cultural al echipei pentru a sesiza mai bine asemănările și diferențele culturale.



Explorarea culturilor este o problemă complexă ce merită a fi aprofundată. Identificarea profilului cultural precum și a compatibilității cu alte culturi reprezintă un pas important în adaptarea la o nouă cultură. Un astfel de profil identifică diferențele și ajută la găsirea aspectelor care ar putea să îmbunătățească performanțele într-un grup multicultural.

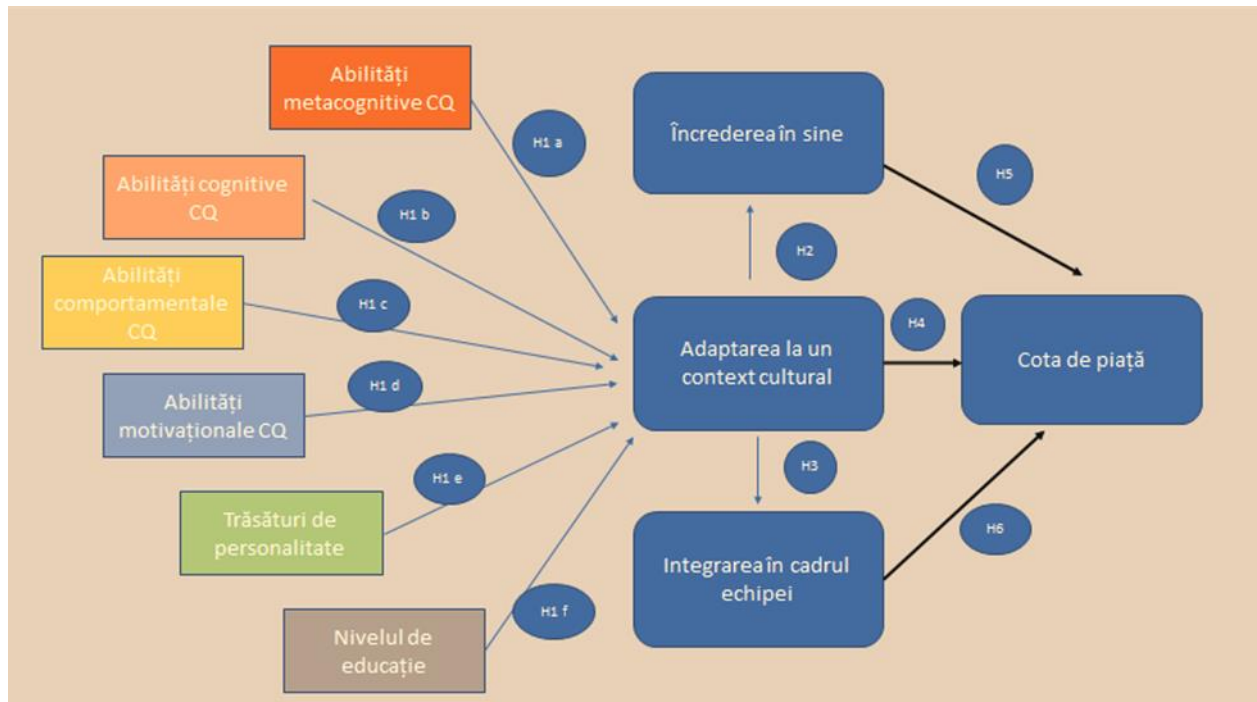


Fig 2. Model conceptual pentru studiu cantitativ  
Sursă: contribuție proprie

Acest studiu are la bază un model conceptual complex, reprezentat în figura 2, care își propune să testeze mai multe ipoteze:

*H<sub>1a</sub>. Abilitățile metacognitive ale inteligenței culturale ale sportivilor au un impact pozitiv asupra adaptării acestora la un nou context cultural;*

*H<sub>1b</sub>. Abilitățile cognitive ale inteligenței culturale ale sportivilor au un impact pozitiv asupra adaptării acestora la un nou context cultural;*

*H<sub>1c</sub>. Abilitățile motivaționale ale inteligenței culturale ale sportivilor au un impact pozitiv asupra adaptării acestora la un nou context cultural;*

*H<sub>1d</sub>. Abilitățile comportamentale ale inteligenței culturale ale sportivilor au un impact pozitiv asupra adaptării acestora la un nou context cultural;*

*H<sub>1e</sub>. Trăsăturile de personalitate ale sportivilor au un impact pozitiv asupra adaptării culturale a acestora la un nou context cultural;*

*H<sub>1f</sub>. Nivelul de educație al sportivilor are un impact pozitiv asupra adaptării acestora la un nou context cultural;*

*H<sub>2</sub>. Adaptarea sportivilor la un nou context cultural are un impact pozitiv asupra încrederii de sine;*

*H<sub>3</sub>. Adaptarea sportivilor la un nou context cultural are un impact pozitiv asupra integrării în cadrul echipei;*

*H<sub>4</sub>. Adaptarea sportivilor la un nou context cultural are un impact pozitiv asupra valorii de piață a acestora;*

*H<sub>5</sub>. Încrederea de sine a sportivilor are un impact pozitiv asupra creșterii valorii de piață a acestora;*

*H<sub>6</sub>. Integrarea sportivilor în cadrul unei echipe multiculturale are un impact pozitiv asupra valorii de piață a acestuia.*

Cum pot exista echipe multiculturale care să aibă în componență un procent important de jucători autohtoni, există și echipe multiculturale care nu au în componență un număr mare de jucători autohtoni. Spre exemplu în ianuarie 2021, sunt echipe de fotbal din România precum CFR Cluj care are un procent de 45 % jucători străini sau FC Botoșani care are un procent de 48 % jucători străini. În ceea ce privește echipele de fotbal din Franța, sunt echipe precum, Olympique Lyon unde procentul jucătorilor străini este de 72%, Paris Saint Germain unde procentul jucătorilor străini este de 68% sau OSC Lille care are un procent de jucători străini de 57 % (sursa: Transfermarkt). Deși pare un paradox, de multe ori în cadrul acestor echipe localnicii sunt trebuie și ei să se integreze la particularitățile unui astfel de grup multicultural. În cadrul unor astfel de echipe, nu este atât de relevantă țara în care joacă, cât mai degrabă adaptarea la cultura locală și integrarea în cadrul unui astfel de grup diversificat din punct de vedere cultural. În astfel de echipe cu jucători autohtoni foarte puțini, este evident că rolul culturii naționale este mult scăzut. Astfel, se poate face distincție între un micro climat de adaptare și un macro climat de adaptare al sportivului într-o țară străină. Factorii care îi influențează adaptarea sunt cei care îl influențează cel mai mult pentru că își petrece cea mai mare perioadă din timp sub influența acestora: coechipieri, antrenori, conducători, medici, maseuri, kinetoterapeuți, magazioneri, personalul administrativ, metodele de pregătire fizică, tactică, de analiză a adversarilor, metodele de comunicare, cultura organizațională. Aceștia fiind factorii care influențează integrarea în cadrul echipei și sub influența cărora sportivul (în funcție și de nivelul de performanță la care evoluează) petrece cel mai mult timp. Dincolo de micro climatul de adaptare se află macro climatul, care reprezintă o serie de factori care influențează la rândul lor adaptarea culturală, dar influențează foarte puțin spre deloc integrarea în cadrul echipei. Unul dintre factorii care se află la granița este reprezentat de suporteri care influențează adaptarea și integrarea sportivilor. Comportamentul suporterilor îi poate face să se integreze mai ușor în cadrul echipei. Factorii care fac parte din macro climatul de adaptare ar fi: factorii politici, economici, sociali, legislativi, sociologici, climatici, religia, infrastructura și logistica sau localnicii.

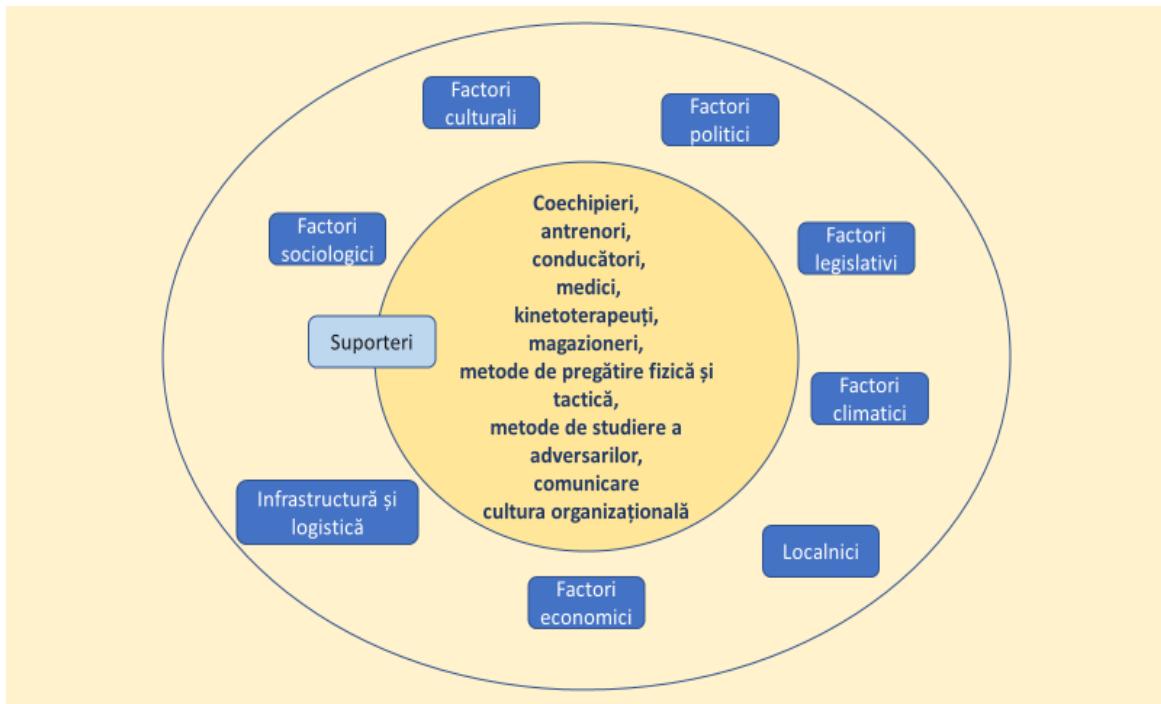


Fig.3 Micro climatul și macro climatul de integrare și adaptare al sportivilor din cadrul organizațiilor multiculturale

*Sursă: contribuție proprie*

Cultura și adaptarea culturală joacă un rol important în cadrul tuturor organizațiilor, inclusiv în cadrul organizațiilor sportive. Dezvoltarea abilităților de inteligență culturală, precum și încrederea în sine generată de adaptarea la un nou context cultural sunt doi factori extrem de importanți care influențează randamentul și valoarea de piață sportivilor din cadrul organizațiilor multiculturale. Randamentul sportivilor și cota de piață a acestora țin de foarte mulți factori, iar adaptarea la un context cultural și integrarea în cadrul echipei sunt doi dintre ei. Sportivii trebuie să se adapteze atât la cultura organizațională a echipei, cât și la mediul cultural, zona geografică, în care echipa respectivă își desfășoară activitatea. Astfel, managerii și antrenorii trebuie să țină cont de aceste aspecte deosebit de importante. Mai mult decât atât, inteligența culturală este o abilitate care poate să fie dezvoltată pe toată durata vieții.

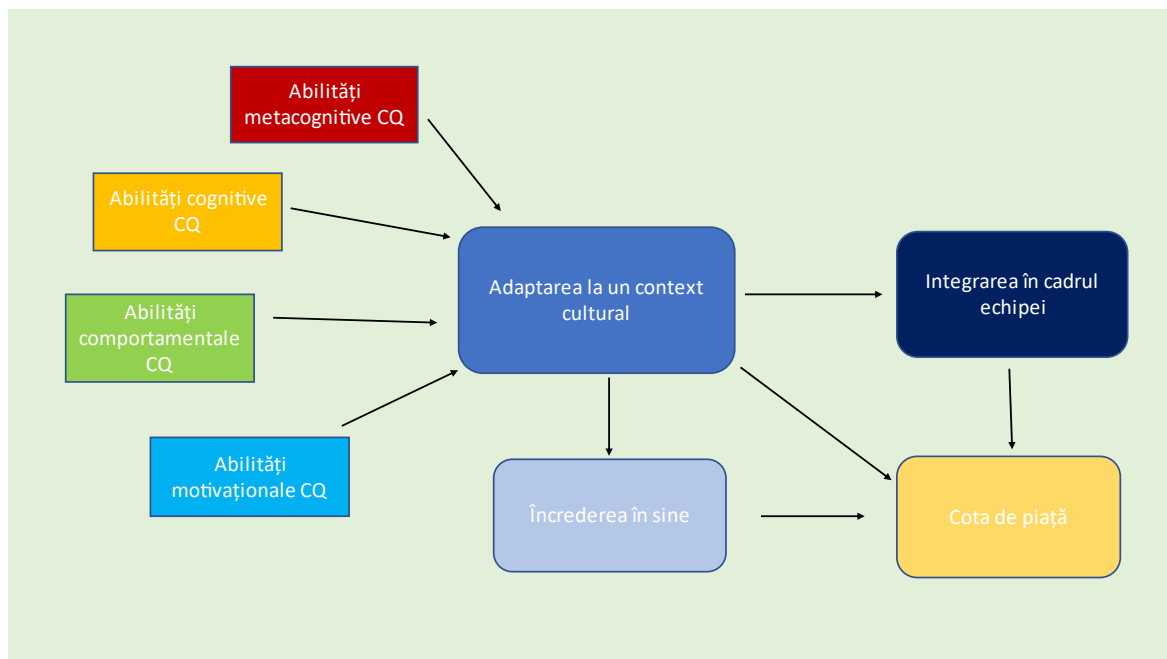


Fig. 4. Sistemizarea rezultatelor cercetării  
Sursa: contribuție proprie

În zilele noastre, lumea este mai interculturală ca niciodată iar multe organizații sportive au devenit o afacere la nivel global. Managerii, staff-ul, personalul și jucătorii trebuie să ia în considerare diferențele culturale și trebuie să pună în practică abilități interculturale. În prezent, sportivii au posibilitatea de a juca în străinătate, într-o țară în care cultura este diferită de cultura în care au fost crescuți. Indiferent de țară, regiune, club sau nivelul sportiv, cultura în sens general și cultura organizațională a celui club vor influența adaptarea sportivilor și a managerilor și implicit eficiența acestora pe teren. Pentru manageri și pentru jucători este benefic să înțeleagă că diferențele culturale afectează eficiența organizației. Managerii și jucătorii de fotbal trebuie să pună în practică abilitățile lor interculturale, abilitățile metacognitive, abilitățile cognitive și motivația lor pentru a avea un comportament adecvat la noul mediu cultural.

Metoda QCA evidențiază aspecte de o importanță deosebită pentru managementul intercultural aplicat în organizațiile sportive. În primul rând, trebuie precizat faptul că studiul de față confirmă faptul că cele patru condiții cauzale (dimensiunea metacognitivă, dimensiunea cognitivă, dimensiunea motivațională și dimensiunea comportamentală a inteligenței culturale) influențează rezultatul, și anume autopercepția jucătorilor cu privire la adaptarea la un nou context cultural. Practic, acest studiu subliniază rolul tuturor celor patru dimensiuni ale inteligenței culturale în adaptarea la un nou context cultural, însă spre deosebire de studiile anterioare, acesta a fost realizat pe un eșantion de sportivi străini care evoluează în Franța și România. Mai mult, marea majoritate a sportivilor respondenți au o experiență multiculturală bogată, ceea ce conferă valoare adăugată pentru acest studiu. În al doilea rând, un alt aspect deosebit de important care trebuie precizat este reprezentat de faptul că analizând soluțiile propuse de software-ul fsQCA, se remarcă faptul că motivația joacă un rol deosebit de important în procesul de adaptare. Astfel, decidenții care selectează sportivii internaționali ar trebui să acorde o atenție sporită acestui aspect și să caute să recruteze sportivii cu un nivel ridicat de motivație. În ceea ce îi privește pe sportivi, ei ar trebui să își analizeze nivelul de motivație și să fie mereu motivați pentru a depăși obstacolele adaptării la un nou context cultural.

În viitorul apropiat, nu numai jucătorii de fotbal români sau de altă origine, dar chiar și ceilalți indivizi care doresc să se adapteze în străinătate într-un context cultural nou, trebuie să ia în considerare diferențele culturale și să-și pună în practică aptitudinile interculturale, pentru a fi eficiente la locul de muncă. Diferențele culturale nu apar doar în medii precum industriale, doar că în astfel de situații lipsa adaptării este mai vizibilă. În ultima perioadă, problema neadaptării culturale a sportivilor a început să fie din ce în ce mai mult scoasă la lumină. Sportul a devenit o afacere iar decidenții implicați în fenomen încearcă să obțină profituri prin orice mijloace. În sport, sunt mult mai multe elemente care influențează randamentul sportivilor, iar mulți indivizi implicați în fenomen se gândesc că diferențele culturale nu sunt atât de importante și astfel nu se acordă o importanță sporită. Dacă în sectorul industrial, randamentul este afectat de diferențele culturale, este clar că acest lucru se poate întâmpla și în sport. Nu puține sunt situațiile în care sportivi sau manageri au reușit cu succes într-un context cultural, dar înaltul au eșuat lamentabil.

Prezenta teză doctorală prezintă atât un cadru teoretic cât și un cadru aplicativ plecând de la studiile anterioare realizate de alți cercetători din domeniu și care fac referire la valorificarea abilităților de inteligență culturală în vederea unei gestionări mai eficiente a organizațiilor sportive diversificate cultural.

Multiculturalismul este o nouă eră a globalizării, iar diversitatea culturală este inevitabilă, dar această diversitate poate aduce un plus de valoare companiilor. Pe viitor va exista o relație tot mai strânsă între globalizare, diversitate culturală, management operațional și managementul relațiilor cu părțile interesate.

Toți indivizii sunt diferiți, dar în ciuda tuturor diferențelor suntem ființe umane care nu ar trebui să se oprească niciodată din a învăța unii de la ceilalți. Astfel, diversitatea culturală ar trebui privită ca o oportunitate și nu ca un dezavantaj.

Sportul poate să dividă sau poate să unească indivizii. De-a lungul timpului multe conflicte interetnice au izbucnit sau s-au reaprins ca urmare a unor confruntări sportive. Cu toate acestea au existat și continuă să existe multe momente în care părțile implicate în fenomen lasă rivalitățile la o parte și fac o imagine bună multiculturalismului, conviețuirii interculturale sau pentru promovarea luptei împotriva rasismului. Sportul poate să fie un apel către acceptare, poate să scoată în evidență aspectele pozitive ale multiculturalismului și poate inspira societatea să îi urmeze exemplul.

Marea majoritate a activităților manageriale din sectorul sportiv sunt influențate de fenomenul interculturalității, iar măsura eficienței depinde de trăsăturile culturale în care își desfășoară activitatea, astfel încât organizațiile sportive nu pot să elimine efectele contextelor culturale în care își desfășoară activitatea. Organizațiile sportive implicate într-un mediu competitiv la nivel global au nevoie de manageri care excelează în ceea ce înseamnă diversitatea culturală și adaptarea la schimbările complexe ale pieței. Managerii unor echipe sportive pot fi un exemplu și pentru alți lideri globali, indiferent de domeniul de activitate. Până acum unii cercetători au comparat chiar activitatea unui antrenor al unei echipe multiculturale cu activitatea unui CEO de companie multinațională. Managerii unor organizații sportive gestionează indivizi foarte talentați care sunt conștienți de valoarea și de impactul lor asupra eficienței organizației, dar și asupra societății.

Sportul este caracterizat de competitivitate acerbă. Organizațiile sportive sunt nevoite din ce în ce mai mult să transpună practici manageriale regăsite în companii și să adopte caracteristicile operaționale și structurale ale întreprinderilor comerciale. Presiunea îndeplinirii obiectivelor economice și competiția exercitată de organizațiile sportive a încurajat managerii sportivi să ia în considerare instrumente și concepte aplicate în afaceri precum cultura organizațională. Spre deosebire de alte domenii de activitate, sportul are anumite particularități. De cele mai multe ori în sport, o singură organizație își poate atinge obiectivul de a câștiga competiția, iar situațiile în care mai multe echipe își ating obiectivul sunt rare. Toate echipele, indiferent de sport și indiferent de nivelul resurselor disponibile încearcă să

câștigate fiecare meci și fiecare competiție. Nicio echipă care se respectă nu intră pe teren cu gândul de a pierde. Astfel, de-a lungul timpului au apărut exemple de organizații care cu resurse minime au reușit să devanseze în clasamente și competiții organizații cu resurse mult mai valoroase.

Valoarea studiilor prezentate în această teză de doctorat este reprezentată de faptul că informațiile obținute pot fi utilizate atât de către managerii globali, cât și de sportivi sau de alte părți interesate să înțeleagă mecanismele care duc la creșterea eficienței sportivilor într-un nou context cultural. Această teză doctorală își propune să deschidă orizonturile unor noi cercetări ce pot fi dezvoltate într-un stadiu de formare postdoctoral, dar și pentru articole științifice viitoare.

Primul capitol prezintă considerații generale privind inteligența culturală și managementul multicultural. Printre subiectele prezentate în acest capitol se numără: conceptul de inteligență culturală, influența tipurilor de personalitate asupra inteligenței culturale, abilitățile liderilor care pot performa eficient la nivel global, dimensiunile culturale ale lui Geert Hofstede, curente de cercetare în managementul intercultural în spațiul francofon, legătura dintre reglementarea socială și managementul intercultural sau rolul factorului istoric în formarea trăsăturilor culturale.

Cel de-al doilea capitol reflectă stadiul actual al cercetării privind managementul organizațiilor sportive în context multicultural. Printre temele abordate se regăsesc: mobilitatea și aculturalizarea în sport, rolul culturii în managementul sportiv, cultura organizațiilor sportive, migrația fotbaliștilor internaționali sau cauze pentru inadaptarea sportivilor în străinătate.

Cel de-al treilea capitol se focalizează pe studiul calitativ privind impactul diferențelor culturale asupra activităților organizațiilor sportive, studiul de caz fiind realizat pe două echipe de volei feminin, din România și din Belgia. Contribuțiile personale constau în faptul că informațiile obținute în urma interviurilor, analizate prin intermediul software-ului Nvivo, au fost incluse în clustere specifice și interpretate din perspectiva interculturalității. Analiza răspunsurilor a permis identificarea celor mai frecvente cuvinte utilizate dar și a celor mai des aduse în discuții teme de către respondenți. Cele mai frecvente 5 cuvinte utilizate de către respondenți au fost: jucător, cultură, echipă, diferit, străin. De partea cealaltă, cele mai frecvente teme aduse în discuție sunt adaptarea, comunicarea, conflictele, cultură, educație, personalitate, turism și călătorii și sfaturi. În plus, softul a permis și analizarea sentimentelor generate de adaptarea la un nou context cultural.

Cel de-al patrulea capitol prezintă rolul unei platforme online de inteligență culturală asupra analizării profilurilor culturale ale unor sportivi care s-au confruntat cu nevoia adaptării la diferite situații interculturale. În plus, acest capitol oferă și o serie de modalități de îmbunătățire a inteligenței culturale, dar și sfaturi pentru o mai bună adaptare a expatriaților. Acest capitol subliniază importanța identificării profilului cultural dar și a compatibilităților culturale, aspecte care reprezintă un pas important pentru adaptarea la o nouă cultură.

Cel de-al cincilea capitol este un studiu cantitativ privind adaptarea sportivilor la contexte culturale specifice, cercetarea realizată în acest sens propunând o abordare comparativă a percepțiilor sportivilor din România și Franța asupra unor aspecte influențate de interculturalitate. Informațiile colectate pentru acest studiu au fost prelucrate prin intermediul software-ului SPSS. Rezultatele acestei cercetări indică faptul că dimensiunile inteligenței culturale (metacognitivă, cognitivă, motivațională și comportamentală) influențează adaptarea la un nou context cultural. Mai mult, adaptarea la un nou context cultural influențează încrederea în sine și integrarea în cadrul echipei, iar acestea din urmă, integrarea în cadrul echipei și încrederea în sine influențează valoarea de piață a sportivilor. Dacă în capitolul calitativ respondenții scot în evidență foarte frecvent importanța personalității și a educației în procesul de adaptare și integrare, rezultatele studiului cantitativ indică faptul că nu există o legătură între trăsăturile de personalitate și nivelul de educație, pe de o parte, și adaptarea culturală, de cealaltă parte.

Cel de-al șaselea capitol ilustrează un studiu configurațional privind condițiile anterioare care afectează adaptarea la un context cultural specific utilizând metoda fsQCA. Acest studiu completează studiul calitativ și reprezintă o contribuție originală întrucât dimensiunile inteligenței culturale nu au fost integrate până acum în cercetări calitativ-comparative în domeniul managementului organizațiilor sportive. Studiul prezintă modul în care patru condiții anterioare - dimensiunile inteligenței culturale: metacognitivă, cognitivă, motivațională și dimensiunea influențează rezultatul specificat- autopercepția sportivilor cu privire la adaptarea acestora la o echipă din străinătate. Rezultatele studiului prin metoda fsQCA confirmă rezultatele studiului cantitativ, întrucât marea majoritate a cazurilor confirmă influența acestor dimensiuni ale inteligenței culturale asupra adaptării la un nou context cultural.

În Figura 5 sunt sintetizate ideile esențiale din cadrul tezei de doctorat care abordează problematica managementului organizațiilor sportive multiculturale. Această figură poate fi împărțită în trei mari secțiuni principale: mediul inițial (sau mediul cultural al individului care dorește să se adapteze), aspecte care influențează direct sau indirect inteligența culturală a individului și mediul aculturalizator.

În primul rând, problematica managementului multicultural devine tot mai importantă întrucât societatea a devenit tot mai globalizată. Astfel, în contextul globalizării, tot mai mulți indivizi diferiți trebuie să lucreze împreună și să formeze o echipă, iar acest aspect este tot mai vizibil în sport.

În al doilea rând, orice societate și orice organizație are nevoie de reguli pentru a-și desfășura activitatea într-un cadru optim. Aceste reglementări trebuie să fie propuse de un for decizional legitim, care să confere încredere celor care se află sub influența acestor reglementări. Într-o societate tot mai globalizată există atât reglementări internaționale cât și reglementări naționale, iar acestea pot influența pozitiv sau negativ activitatea organizațiilor sportive multiculturale. Spre exemplu, există reglementări naționale care impun un număr minim de jucători autohtoni sau care interzic accesul unor jucători care nu au evoluat pentru echipa lor națională. La polul opus există și reglementări care facilitează obținerea mai rapidă a unei cetățenii sau reglementări care interzic confruntările sportive dintre anumite țări care au avut conflicte istorice.

Orice individ care dorește să se adapteze la un nou context cultural provine dintr-un mediu pe care l-am numit mediu inițial. Acest individ, influențat de un factor declanșator decide să accepte ideea de a se reloca într-o altă zonă culturală, dintr-o serie de motive care pot să fie diverse: motivație intrinsecă, provocarea dată de acest nou mediu, oportunitatea unui contract internațional sau altele. După apariția acestui factor declanșator, individul se folosește de toată moștenirea culturală, de abilitățile de inteligență culturală (abilități metacognitive, cognitive, motivaționale și comportamentale), de educația și autoeducația de care a avut parte, de ereditate, de tipurile de personalitate și de abilitățile de comunicare. Mai mult, printre factorii care influențează inteligența culturală a unui individ se numără: trecutul istoric al zonei din care s-a format individul, tradițiile, obiceiurile sau familia. Unii dintre acești factori pot influența capacitatea de adaptare în mod pozitiv, altele în mod negativ.

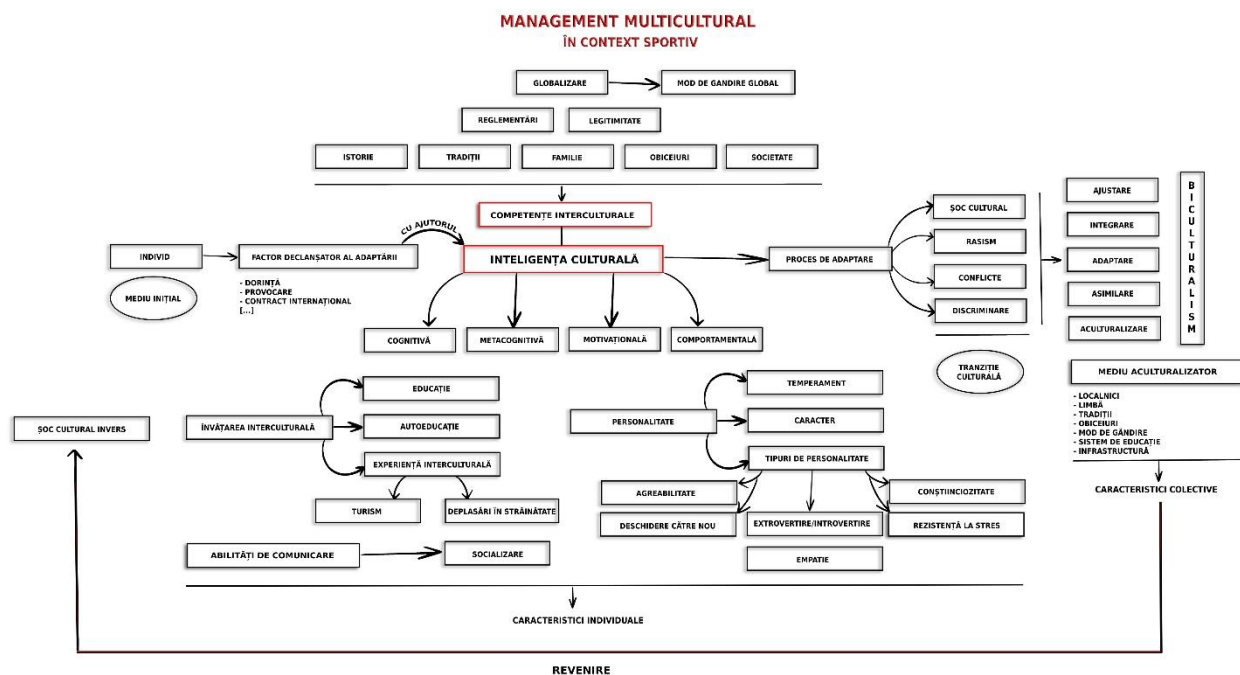


Fig . 5 Sintetizarea ideilor esențiale din cadrul lucrării  
Sursă: contribuție proprie

Literatura de specialitate și cercetările noastre indică faptul că tendința de a fi curios este un aspect deosebit de important pentru cei care vor să se adapteze la un nou context cultural. Cu toate acestea, mulți dintre copiii români sunt crescuți de mici cu expresia „curioșii mor repede”, astfel încât ei își pierd curiozitatea, iar cu timpul acest lucru va influența negativ adaptarea la o nouă cultură. Folosind tot acest bagaj în mod conștient sau inconștient, individul încearcă să se adapteze la un nou context cultural.

În procesul de adaptare, sportivul se confruntă cu un proces de tranziție culturală între mediul inițial și mediul aculturalizator (cel în care dorește individul să se adapteze). În acest proces de tranziție, sportivul trece printr-un șoc cultural și prin anumite conflicte (interioare și uneori chiar exterioare), iar pe lângă acestea în unele situații se poate confrunța cu rasism sau discriminare.

Mediul aculturalizator este format dintr-o serie de caracteristici colective dintre care fac parte: modul de al fi al localnicilor, modul de gândire, obiceiurile, sistemul de educație, iar la acestea pot fi adăugate inclusiv infrastructura.

După acest proces de adaptare și de tranziție culturală, sportivul se poate integra, se poate adapta, poate să fie asimilat, poate să fie aculturalizat, poate să devină bicultural sau poate să eșueze în tentativa de a se adapta. Acești termeni sunt folosiți în literatura de specialitate pentru a ilustra anumite diferențe reduse dar sesizabile între fazele diferite ale gradului de adaptare. Integrarea vizează o primă etapă, care este reprezentată de acomodarea cu mediul imediat apropiat la un nou mediu cultural, cum ar fi climatul de muncă. Adaptarea vizează trecerea la un nivel superior și presupune adaptarea inclusiv cu mediul cultural specific zonei respective. Asimilarea și aculturalizarea presupun pierderea caracteristicilor culturale inițiale și asimilarea celor noi. Aculturalizarea este la un nivel superior asimilării și presupune practic identificarea cu noile valori culturale, dar și recunoașterea de către mediul aculturalizator a apartenenței la noua cultură. În ceea ce privește biculturalismul, acesta presupune ca un individ să aparțină la două culturi în același timp. În societatea



globalizată de azi se întâlnesc tot mai des astfel de situații de indivizi care au dublă cetățenie și are se încadrează în această categorie.

După acest proces de adaptare culturală, atunci când sportivul se întoarce în țara de origine, acesta va avea un șoc cultural invers. Intensitatea acestui șoc va depinde de cât de mult a ținut expatriatul legătura cu tot ceea ce ține de cultura de origine, dar și de alți factori printre care factorul social ocupă un rol deosebit de important.

### **Implicații manageriale**

Rezultatele cercetărilor efectuate în această lucrare de doctorat aduc contribuții atât la nivel teoretic pentru că aprofundează teme de cercetare deja studiate anterior, dar și la nivel practic, întrucât oferă anumite soluții care pot fi folosite în managementul organizațiilor sportive diversificate din punct de vedere cultural.

Contribuțiile personale, care vin în sprijinul liderilor globali care își doresc o gestionare mai eficientă a organizațiilor diversificate cultural pe care le conduc, indiferent de domeniul de activitate, pot fi sintetizate astfel:

- atenția sporită față de relația cu clienții și părțile interesate într-o lume globalizată;
- atenția sporită față de gestionarea resurselor umane talentate;
- să delege din sarcini angajaților localnici pentru a facilita adaptarea străinilor, mai ales că în cazul unei companii multinaționale sunt mai rare situațiile în care indivizii își sabotează colegii pentru a nu le lua locul în echipă;
- să comunice rapid în limbi de circulație internațională; în sport reacția trebuie să fie foarte rapidă iar mesajul trebuie să fie decodificat foarte repede de către receptor;
- să își monitorizeze cu atenție sporită atât adversarii interni cât și adversarii externi; la început de sezon toate echipele își analizează adversarii cu care se luptă pentru atingerea obiectivelor;
- să învețe din greșelile organizațiilor sportive faptul că nu întotdeauna cei mai valoroși candidați sunt și cei mai potriviți pentru o organizație și că ar trebui să ia în calcul foarte multe elemente. Totuși, chiar și cu o analiză riguroasă sunt situații în care se mai comit erori;
- să evite formarea subgrupurilor culturale prin promovarea unui interes comun, prin interesul și acceptarea față de valorile culturale ale celorlalți membrii ai echipei, dar și prin utilizarea unei limbi de comunicare comune;
- indivizii trebuie luați ca atare iar valorile culturale trebuie respectate de toți membrii echipei;
- recrutarea unor indivizi cu spirit de echipă, sociabili și deschiși către nou poate reprezenta o strategie de succes.

## Bibliografie selectivă

1. Ang, S and Van Dyne L (2008) Handbook of cultural intelligence: Theory, measures and applications. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
2. Ang, S, Van Dyne L, Koh C, Ng KY, Templer KJ, Tay C, and Chandrasekar NA (2007) Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review* 3: 335-371. Black JS and Mendenhall
3. Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2021). Contextualizing Intercultural Competences: Genesis, Concepts, and Research Agenda. In *Managing Competences* (pp. 233-252). Taylor & Francis.
4. Barrett, M. (2013). Intercultural competence: A distinctive hallmark of interculturalism. *Interculturalism and multiculturalism: Similarities and differences*, 147-168.
5. Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 11-26.
6. Bartel-Radic, A., & Giannelloni, J.-L. (2017). A renewed perspective on the measurement of cross-cultural competence: An approach through personality traits and crosscultural knowledge. *European Management Journal*, 35(5), 632-644.
7. Cerdin, J.-L., Dubouloy M. (2004), Expatriation as a maturation opportunity: A psychoanalytical approach based on 'copy and paste'. *Human Relations*, 57 : 8, 957-981.
8. Dau, L. A. (2016). Biculturalism, team performance, and cultural-faultline bridges. *Journal of International Management*, 22(1), 48-62.
9. De Bosscher, V. (2008). The global sporting arms race: An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success. Meyer & Meyer Verlag.
10. Deardorff, D. K. (2018). Theories of cultural and educational exchange, intercultural competence, conflict resolution, and peace education. In Chou, C., & Spangler, J. (Ed.), *Cultural and Educational Exchanges between Rival Societies* (pp. 23-38). Springer, Singapore.
11. D'Iribarne, P., Chevrier, S., Henry, A., Segal, J. P., & Tréguer-Felten, G. (2020). *Cross-cultural management revisited: A qualitative approach*. Oxford University Press.
12. Doherty, A., Fink, J., Inglis, S., & Pastore, D. (2010). Understanding a culture of diversity through frameworks of power and change. *Sport Management Review*, 13(4), 368-381.
13. Earley, P.C. and Ang, S. (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press.
14. Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of management review*, 32(4), 1180-1198.
15. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 116-126.
16. Hanek, K. J., Lee, F., & Brannen, M. Y. (2014). Individual differences among global/multicultural individuals: Cultural experiences, identity, and adaptation. *International Studies of Management & Organization*, 44(2), 75-89.
17. Hoffman, J. J. (1998). Evaluating international ethical climates: A goal programming model, *Journal of Business Ethics*;
18. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*, Mc Graw-Hill Book Company Europe, London;
19. Hoye R., Smith A., Nicholson M. & Stewart B. (2015). *Sport Management – principle and applications*, (4th ed), Routledge, New York;

20. Kim, Y. Y. (2007). Ideology, identity, and intercultural communication: An analysis of differing academic conceptions of cultural identity. *Journal of intercultural communication research*, 36(3), 237-253.
21. Lee, S. M., Ribeiro, D., Olson, D. L., & Roig, S. (2007). The importance of the activities of service business in the economy: Welcome to the service business. *An international journal. Service Business*, 1(1), 1–5
22. Leeds-Hurwitz, W. (2016). De la possession des compétences interculturelles au dialogue interculturel: un cadre conceptuel. *Les Politiques Sociales*, (2), 7-22.
23. Lücke, G., Kostova, T., & Roth, K. (2014). Multiculturalism from a cognitive perspective: Patterns and implications. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 169-190.
24. Maccioni, J. (2016). Enjeux de formation à la démarche interculturelle: exemple du milieu des soins. *Les Politiques Sociales*, (2), 65-75.
25. Pakulski, J., & Markowski, S. (2014). Globalisation, immigration and multiculturalism—the European and Australian experiences.
26. Peng, R. Z., Zhu, C., & Wu, W. P. (2020). Visualizing the knowledge domain of intercultural competence research: A bibliometric analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 74, 58-68.
27. Piraudeau Bertrand, 2008, *Les stratégies spatiales du recrutement des centres de formation du football français*, thèse en Géographie-Aménagement du territoire, Université de Franche-Comté, 430 p.
28. Ploesteanu, C., & Savu, V. C. (2012). The Optimization of the performance capacity from the perspective of the identification of the restrictive factors for junior players under 17 at soccer. *The Annals of Dunarea de Jos University of Galati. Fascicle XV, Physical Education and Sport Management*, 2, 153-161.
29. Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H., & Pilhofer, K. (2018). Cross-cultural management studies: state of the field in the four research paradigms. *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 247-263.
30. Sommer, L. (2012). The Measurement of International Experience as a Dimension of Board Indices: Concept for an Improvement. *International Journal of Business Administration*, 3: 4, 2-19.
31. Sorrells, K. (2020). *Intercultural communication: Globalization and social justice*. SAGE Publications, Incorporated.
32. Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. *The SAGE handbook of intercultural competence*, 2, 52.
33. Stambulova, N. B., Ryba, T. V., & Henriksen, K. (2020). Career development and transitions of athletes: The International Society of Sport Psychology position stand revisited. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2020.1737836>
34. Tadmor, C. T., Tetlock, P. E., & Peng, K. (2009). Acculturation strategies and integrative complexity: The cognitive implications of biculturalism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(1), 105-139.
35. Varela, O.E. (2017), Learning outcomes of study-abroad programs: a Meta-analysis, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 16 No. 4, pp. 531-561.
36. Wolff, F., & Borzikowsky, C. (2018). Intercultural competence by international experiences? An investigation of the impact of educational stays abroad on intercultural competence and its facets. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(3), 488-514.
37. Woodside, A. G. (2010). *Case study research: Theory, methods and practice: Theory, methods, practice*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
38. Yamazaki, Y., & Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, 3(4), 362-379.
39. Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). Cultural intelligence, global mindset, and cross-cultural competencies: a systematic review using bibliometric methods. *European Journal of International Management*, 14(2), 210-250.