

## ROZDZIAŁ 7

# MODELE ARCHITEKTURY ORGANIZACYJNEJ ZESPOŁÓW BADAWCZYCH W BADANIACH SOCJOLOGICZNYCH

### 7.1. KULTURA ORGANIZACYJNA W ANALIZACH SOCJOLOGICZNYCH

Kultura jest istotnym przedmiotem badań i analiz socjologicznych. Spośród wielu istniejących w socjologii definicji kultury przytoczyć można następującą: „kultura to całościowy sposób życia charakterystyczny dla danej zbiorowości, na który składa się wszystko to, co ludzie *robią, myślą i posiadają* jako członkowie społeczeństwa (wzory działania, myślenia i wyposażenia materialnego)” (Sztompka, 2002). Kultura jest zatem wyróżnikiem człowieka, jest przez niego nabywana i przekazywana w drodze informacji pozagenetycznej.

Kulturę w odniesieniu do organizacji (w tym również do zespołów badawczych i projektowych) można rozpatrywać na różnych poziomach. Kultura może być postrzegana jako zewnętrzna w stosunku do organizacji. W tym przypadku stanowi ona zmienną niezależną (Konecki, 2002), (Kostera, 2005). Tak rozumiana kultura wpływa na organizację, kształtując ją zgodnie z określonym nurtem – kulturą narodową. Wiele uwagi poświęcono ostatnimi czasy problemom wpływu kultury narodowej na kulturę organizacji. W ramach badań porównawczych dostrzeżono wyraźny wpływ kultury narodowej na różnice w funkcjonowaniu organizacji w poszczególnych krajach (Gesteland, 2000), (Hofstede, 2000), (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002).

Jeśli rozpatruje się kulturę jako czynnik wpływający z zewnątrz i determinujący zachowania członków organizacji, to uznaje się jednocześnie, że jest ona w zasadzie niemożliwa do zmiany. Metodami stosowanymi w tego rodzaju badaniach porównawczych są najczęściej sondaż i metody kwestionariuszowe. Za ich pomocą bada się zwykle z góry określony typ problemu, co pozwala wskazać jakie normy i wartości kształtują określone zachowania czy orientacje (dlaczego na przykład zupełnie inaczej zachowują się pracownicy w przedsiębiorstwie polskim i japońskim). Mamy tu więc do czynienia głównie z metodologią ilościową, która w minimalnym stopniu bada faktyczne, indywidualne działania członków organizacji formalnych, a skupia się na odkryciu zobiektywizowanych aspektów kultury (Konecki, 2002).

W ramach innego modelu analitycznego uznaje się, że sama organizacja jest kulturą. Kultura uznana jest w tym przypadku za byt autonomiczny, który nie jest zależny ani od czynników wewnętrznego środowiska organizacji, ani od kultury narodowej (Konecki, 2002).

W niniejszym rozdziale przyjęto drugie z przedstawionych ujęć. Wiąże się to z założeniami projektu, którego celem jest tworzenie i kontrola interdyscyplinarnych zespołów badawczych uwzględniających typy osobowościowe ich członków oraz kultury organizacji, według których można organizować zespoły. Zatem kultura zespołu została w tym przypadku uznana za zmienną zależną, za element, który można „wykreować”, aby zespół był jak najbardziej efektywny.

## 7.2. WYBRANE TYPOLOGIE KULTUR ORGANIZACYJNYCH

Każda organizacja jest niepowtarzalna. Tak, jak nie ma dwóch identycznych osobowości, tak nie ma dwóch identycznych organizacji. Jednak zarówno w przypadku badania osobowości, jak i organizacji możliwe jest stworzenie typologii. Każda typologia jest swego rodzaju uproszczeniem, ułatwia jednak dokonanie analiz i uogólnień. Warto przyjrzeć się niektórym z nich.

Jedną z typologii przedstawili w swojej książce „Siedem wymiarów kultury” Trompenaars i Hampden-Turner (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002). Wyróżnili oni aż siedem wymiarów, które stanowią kryteria podziału kultur: uniwersalizm – partykularyzm, indywidualizm – kolektywizm, emocjonalność – powściągliwość, kultury wycinkowe – kultury całościowe, status osiągnięty – status przypisany, synchroniczność – sekwencyjność, wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność. Następnie wskazali cztery typy kultur organizacji:

- rodzina,
- wieża Eiffla,
- pocisk sterowany,
- inkubator.

Organizację typu **rodzina** można określić jako nastawioną na jednostkę/osobę, gdzie przeważają bliskie stosunki bezpośrednie, i jednocześnie hierarchiczną. Kierownikiem jest troskliwy ojciec, który ma doświadczenie i władzę, a w związku z tym wie najlepiej co jest dobre dla członków rodziny i jak należy działać. Organizacja taka opiera się na tolerancji i pobłażaniu w stosunku do młodych oraz szacunku i respekcie w odniesieniu do starszych. Praca wykonywana jest w atmosferze przypominającej domową. Organizacja typu **wieża Eiffla** jest strukturą odpersonalizowaną, silnie hierarchiczną, symetryczną, szeroką u podstawy i wąską na szczycie. Dzięki takiemu układowi jest stabilna, sztywna i mocna. Struktura jest w tym przypadku ważniejsza niż samo funkcjonowanie. **Pocisk sterowany** – to organizacja odpersonalizowana i zorientowana na zadanie. Najważniejsze są w niej postawione cele. Działania członków organizacji nie są ustalane z góry i w całości podporządkowane są zrealizowaniu określonego zadania. Z kolei w kulturze typu **inkubator** najważniejsze jest spełnienie się jednostek. Motorem działania są kreatywność i nastawienie na rozwój. To typ kultury, którą charakteryzują: spontaniczność, wolność od rutyny i egalitaryzm.

W literaturze dotyczącej kultur organizacji znana jest również klasyfikacja Hofstede, który wskazał cztery mierzalne aspekty kultury, dzięki którym daną kulturę można określić względem innych kultur (Hofstede, 2000):

- dystans władzy,
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności.

**Dystans władzy** ma zobrazować stosunek do zjawiska nierówności między ludźmi w różnych krajach. „Samo pojęcie dystansu władzy możemy zdefiniować jako *zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji*” – pisze Hofstede. Innymi słowy im mniejszy dystans władzy, tym ludzie są bardziej równi względem siebie. Natomiast duży dystans wiąże się z nierównością wynikającą z hierarchii i dysproporcji oraz nieufności między władzą a podwładnymi (Zbiegień-Maciąg, 1999).

Dychotomia: **kolektywizm – indywidualizm** to kolejny wymiar mający wskazać czy w danej kulturze dominują interesy grupowe, czy jednostkowe. Powiemy więc, że kolektywizm występuje w społeczeństwach, w których występują silne więzi grupowe i dobro zbiorowości jest nadrzędne. Natomiast kultury indywidualistyczne charakteryzują się luźnymi więziami między jednostkami, które dążą do osiągnięcia własnych celów.

Wymiar **męskość – kobiecość** odnosi się do wyznawanych tradycyjnie wartości. „Męskość” charakteryzuje społeczeństwa, w których role społeczne ze względu na płeć są jasno określone. Natomiast w społeczeństwach kobiecych role społeczne obu płci przenikają się wzajemnie. „To znaczy – pisze Hofstede – od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia”.

**Unikanie niepewności** oznacza stopień, w jakim członkowie zespołu są w stanie zaakceptować sytuację niepewności związaną ze zmianą, z nowym, nieznanym i niepewnym. Bezpieczeństwo będzie więc cechą charakterystyczną organizacji o niskim stopniu niepewności, a poczucie zagrożenia i konflikty występować będą tam, gdzie stopień niepewności jest wysoki.

Posługując się powyższymi wymiarami, wyodrębnić można cztery typy kultur (Zbiegień-Maciąg, 1999):

- kultura zorientowana na stabilizację i bezpieczeństwo,
- kultura zorientowana na strukturę i rutynowe procedury,
- kultura nastawiona na wspieranie inicjatyw jednostek i małych grup,
- kultura zorientowana na realizację zadań.

Należy pamiętać, że kultura narodowa i kultura organizacyjna to dwa różne zjawiska. W związku z tym wyniki badań dotyczące kultur narodowych i wyodrębnione przez Hofstede wymiary tylko częściowo są przydatne do opisywania kultur organizacyjnych.

W ramach innej typologii Gesteland, opierając się na zebranych przez siebie danych, skonstruował cztery kulturowe modele, zestawiając je w skrajne dychotomie (Gesteland, 2000):

1. Kultury **protransakcyjne** kontra kultury **propartnerskie** (w kulturach protransakcyjnych ludzie są nastawieni na wykonanie zadania, natomiast nastawienie partnerskie sprawia, że w podejściu do biznesu ważniejsi są ludzie).

2. Kultury **nieceremonialne** kontra kultury **ceremonialne** (w niektórych kulturach (raczej egalitarnych) nie przywiązuje się zbytnej uwagi do konwencji. Zupełnie inaczej sprawa wygląda w społeczeństwach hierarchicznych, gdzie bezceremonialność może razić i wręcz obrażać uczucia, szczególnie ludzi o wysokim statusie społecznym. Tam ceremonie mają na celu odzwierciedlanie różnic w statusie społecznym).
3. Kultury **monochroniczne** kontra kultury **polichroniczne** (podział ten odpowiada różnicom w postrzeganiu czasu. W kulturach monochronicznych przywiązuje się wagę do ścisłych terminów, wszystko planuje się z kalendarzem w rękę. W drugim przypadku podejście do czasu jest bardziej swobodne, ważniejsze są relacje międzyludzkie).
4. Kultury **ekspresyjne** kontra kultury **powściągliwe** (różnice w niewerbalnych sposobach porozumiewania się ludzi mogą sprawić, że nasze zachowanie może zostać błędnie zinterpretowane. Ważne są tu między innymi: głośność i ton wypowiedzi, przerwy w mówieniu, dystans przestrzenny, dotyk, kontakt wzrokowy, ruchy i postawa ciała, gesty).

Inny podział zaproponowali Deal i Kennedy. Według nich kultura jest efektem wpływu otoczenia, wewnętrznych i zewnętrznych wartości i sposobu komunikowania się wewnątrz organizacji. Biorąc pod uwagę wymienione czynniki, wymienić można cztery typy kultury:

- hazardzistów – „przyjmowanie zakładów”,
- rutyniarzy – „biurokratów”,
- indywidualistów – „twardych facetów”,
- zrównoważona – „łagodna”.

Deal i Kennedy za kryteria identyfikacji przyjęli podejmowane ryzyko działań i szybkość informacji zwrotnej na rynku (za: Zbiegień-Maciąg, 1999).

Warto wspomnieć też o koncepcji Camerona i Quinna, która obejmuje cztery typy kultury organizacji (za: Kołodziej-Dumań, 2006). **Klan** charakteryzuje się przyjazną atmosferą pracy. Członkowie chętnie współpracują, a zwierzchnicy pełnią rolę doradców, nauczycieli, rodziców. Organizacja tego typu istnieje dzięki przywiązaniu do tradycji i lojalności pracowników. Ceni się w niej pracę zespołową, zaangażowanie, poczucie odpowiedzialności. **Adhokracja** definiowana jest jako organizacja dynamiczna, w której dominuje przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie obawiają się ryzyka i eksperymentowania, a liderzy uznawani są za innowacyjnych. Ważna jest tutaj specjalizacja – bycie najlepszym w określonej dziedzinie. Sukces utożsamiany jest z unikalnością i nowatorstwem (wprowadzanych produktów, usług). Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Organizacja zachęca do wykazywania się inicjatywą. **Hierarchia** to wysoc sformalizowane miejsce pracy, gdzie obowiązuje hierarchiczność. Działaniami ludzi rządzą procedury i to one zapewniają spójność organizacji. Najważniejszym celem jest efektywne i sprawne funkcjonowanie. Zatrudnianie i rozwój pracowników opiera się na przewidywalności i jasnych regułach. **Kultura rynku** to taki typ, gdzie najważniejsze są wyniki i realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i zorientowani na osiągnięcie celów. Dla liderów liczą się kompetencje i produkcja. Spójność

organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania. Miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Warto dodać, że każdy z tych typów kultury organizacyjnej wytwarza i promuje inny typ przywódców.

Powyżej przedstawiono tylko niektóre z istniejących typologii kultur organizacji. Za punkt wyjścia do przedstawionych w rozdziale analiz posłużyła rozszerzona na potrzeby projektu klasyfikacja Handy'ego, w której wyróżniono kultury typu: Zeus, Apollo, Atena, Dionizos, Gaja, Hefajstos, Temida, Hermes, Ares. Klasyfikacja ta została szerzej przedstawiona w rozdziale 6 niniejszej książki.

### 7.3. CEL I METODA BADAŃ

Organizacje są różne, tak jak różne są kultury. Aby opisać badaną kulturę organizacji, przydatne jest zatem odniesienie się do pewnych uogólnionych modeli. Zespoły, które poddano badaniu to organizacje celowe dobrowolne. Każdy z badanych zespołów funkcjonuje w środowisku akademickim. Cztery z nich pracowały nad projektem stricte badawczym (zespoły A-D)<sup>2</sup>; wśród nich jeden to zespół całkowicie interdyscyplinarny (A). Pozostałe zespoły realizowały projekty edukacyjne i szkoleniowe (zespoły E i F).

Celem badania było określenie typu kultury poszczególnych zespołów w odniesieniu do, przedstawionych w rozdziale 6, modeli architektury organizacyjnej zespołów badawczych. Główny problem badawczy brzmiał więc następująco: Jaki model kultury organizacji reprezentuje badany zespół? Wybór metody jest zawsze pochodną problemu badawczego. Zatem ze względu na specyfikę problemu oraz badanych zbiorowości i cel badań, przyjęto metodę wywiadu częściowo skategoryzowanego (zogniskowanego). Polega ona na tym, że badający korzysta z wykazu problemów, które powinien poruszyć w trakcie wywiadu: listy pytań, które należy postawić, w formie uznanej przez prowadzącego za stosowną i w dowolnej kolejności. Tego rodzaju wywiad ma te zalety, że pozwala na pewne ujednoczenie danych, jakie uzyskuje się w wywiadach na ten sam temat, a ponadto daje badającemu większą możliwość manewru i większą swobodę w trakcie jego wykonywania.

Ponieważ zasadniczym celem badania jest próba przypisania badanych zespołów do powstałej na cele potrzeb zespołów badawczych/projektowych typologii kultur organizacji, punktem wyjścia do badania stały się następujące zmienne: miejsce i rola poszczególnych pracowników w zespole, relacje między członkami zespołu, stosunki władzy wewnątrz zespołu, sposób sprawowania władzy w zespole, sposób podejmowania decyzji w zespole, miejsce i rola lidera/liderów w zespole, motywacje członków zespołu dotyczące ich pracy w zespole, sposoby komunikowania się w zespole, subiektywna ocena funkcjonowania zespołu (czy dobrze się pracuje w zespole, czy pojawiają się konflikty i na jakim podłożu, co przeszkadza w wykonywaniu pracy, z kim się najlepiej/gorzej współpracuje i dlaczego), subiektywna ocena

---

2 Ze względu na wymóg zachowania anonimowości dane dotyczące zespołów i ich członków zostały zastąpione umownymi oznaczeniami

efektywności pracy zespołu. Należy jeszcze zaznaczyć, że przedstawione wyniki badań nie są reprezentatywne i odnoszą się wyłącznie do badanej próby.

Badania przeprowadzono w okresie od 14 marca 2007 do 10 marca 2008 roku. W tym okresie przebadano sześć zespołów badawczo-projektowych. Zastosowano dobór celowy. Najmniej liczne zespoły składały się z trzech osób, w skład największego wchodziło dziewięć osób. Wywiadów udzieliło w sumie dwadzieścia dziewięć osób (cztery osoby z różnych względów nie mogły lub nie chciały wziąć udziału w badaniu). Każdy wywiad przeprowadzany był indywidualnie, aby ograniczyć wpływ innych osób na wypowiedzi poszczególnych badanych. Każdy z badanych poinformowany został o celu badania i o zachowaniu wymogu anonimowości. Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę zespołów:

- A** – to zespół badawczy powołany celowo do realizacji konkretnego grantu badawczego. Zespół funkcjonuje dwa lata i według badanych jego struktura jest ukonstytuowana. W zespole występuje czytelny podział zadań i obowiązków. Podział ten wynika z wymogów formalnych i funkcjonalnych, a częściowo ukształtował się elastycznie w trakcie spotkań roboczych. Jest to zespół interdyscyplinarny składający się z pięciu osób – specjalistów różnych dziedzin naukowych: finansów, zarządzania, marketingu, socjologii.
- B** – to zespół badawczy składający się z pięciu osób i wchodzący w skład zakładu naukowego funkcjonującego w ramach wyższej uczelni. Członkowie zespołu są więc związani pracą nie tylko nad wspólnymi projektami naukowymi, ale też pracą dydaktyczną i innymi obowiązkami wykonywanymi na rzecz zakładu. W czasie trwania badań zespół ukończył realizację poważnego projektu badawczego.
- C** – podobnie jak organizacja B, to zespół badawczy wchodzący w skład zakładu naukowego funkcjonującego w ramach wyższej uczelni. Zespół liczy dziewięć osób i ma doświadczenia w realizacji projektów badawczych.
- D** – to zespół badawczy składający się z trzech osób – specjalistów, które reprezentują jedną dziedzinę naukową, ale nie są pracownikami jednego zakładu naukowego. Zespół podjął się wykonania projektu badawczego na zlecenie. O doborze współpracowników zdecydowały wcześniejsze doświadczenia w pracy badawczej. Role poszczególnych osób w ramach zespołu są równorzędne. Nie wyznaczono formalnego szefa. W zespole występuje podział zadań, ale na pewnych etapach pracuje się wspólnie, szczególnie wtedy, gdy trzeba połączyć w całość uzyskane wyniki. W zespole preferuje się pracę etapami. Wyznaczono zadania cząstkowe i terminy ich wykonania. Na bieżąco dyskutowano też o efektach podejmowanych zadań.
- E** – to zespół, który już od kilku lat zajmuje się realizowaniem projektów szkoleniowych i wchodzący w skład szerszej struktury – uczelni wyższej. Zespół składa się z trzech osób. Podział zadań jest czytelny, ustanawiany wspólnie przez członków zespołu. Realizowanie projektów jest ściśle związane z pracą zawodową – wchodzi w zakres obowiązków każdej z osób.
- F** – to organizacja szkoleniowo-edukacyjna. Zespół jest jeszcze w trakcie konstituowania się – składa się obecnie z ośmiu osób, ale jego skład jest płynny.

Trzon zespołu tworzy tak naprawdę pięć osób, które są stałymi pracownikami: dyrektor, kierownik punktu, specjalista do spraw technicznych i sprzętowych, dwie pracownice sekretariatu. Pozostałe osoby dochodzą na pewien okres i nie dostają pensji za swoją pracę. Ich praca jest formą zapłaty za zobowiązania.

## 7.4. WYNIKI BADAŃ

### Miejsce i rola pracowników w zespole. Relacje między członkami zespołu

W przypadku zespołów pracujących nad projektami stricte badawczymi (A-D) o doborze pracowników decydowały w pierwszym rzędzie kompetencje i potencjał intelektualny. Doboru dokonywał zazwyczaj kierownik projektu, który orientował się jakie doświadczenie i wiedzę reprezentują pracownicy. W każdym badanym przypadku inicjator (kierownik) projektu wysoko oceniał umiejętności członków zespołu i stawiał je na pierwszym miejscu jako główne kryterium doboru. W trakcie prac okazywało się jednak, że zmienne osobowościowe nie są tak zupełnie bez znaczenia dla funkcjonowania całego zespołu. W większości badanych przypadków wskazywano na osoby, które były wysoko oceniane ze względu na swoje kompetencje i posiadaną wiedzę, ale jednocześnie określano je jako trudne we współpracy ze względu na posiadane cechy osobowości. Osoby te najczęściej dystansowały się od reszty i miały problemy z pracą w grupie. Obrazują to poniższe stwierdzenia:

„Jego sposób zachowania jest inny (...)”.

„Jest taką osobą trochę z boku. W pewnym momencie się zdystansował. Z nim się jakoś tak gorzej pracuje. Myślę, że większość zespołu ma z nim gorsze relacje”.

„On miał takie cechy psychologiczne: w ogóle nie był przygotowany do pracy z ludźmi. Samotnik, czysty informatyk, ale bardzo dużo zrobił dla budowy modeli. Na pewnym etapie odszedł z projektu (...)”.

W trzech z badanych zespołów badawczych (zespoły A, B i C) występowała władza formalna. Władza ta wynikała jednak w głównej mierze z pełnionych funkcji i usytuowania w strukturze organizacji, a nie z cech osobowości. Opierała się ona na autorytecie związanym z tytułem i doświadczeniem naukowym. Dotyczyło to głównie zespołów badawczych funkcjonujących w ramach jednego zakładu (zespoły B i C). W przypadku zespołu interdyscyplinarnego (A) nie miało to istotnego odzwierciedlenia.

Z formalnej struktury wertykalnej wynikają określone oczekiwania członków zespołu. Młodszy tytułem i stażem oczekują pomocy i wsparcia. Osoby wyżej usytuowane mają poczucie, że tej pomocy powinny udzielać. Chociaż hierarchia nie zawsze daje się jej odczuć w pracy i bezpośrednich kontaktach (szczególnie na niższych szczeblach), to milcząco przyjmuje się, że każdy wie, gdzie jest jego miejsce:

„Jest hierarchia. Tak jest w każdym projekcie: jest profesor, doktorzy i my doktoranci, ale tego formalnego podziału nie daje się odczuć”.

„Hierarchia się przejawia. Jest ona pewnego rodzaju odzwierciedleniem do-

świadczenia (...) Jest hierarchia, ale to jest u nas zdrowe, poparte merytoryką. Cały czas w projekcie widać zróżnicowanie tytułarne”.

W ramach realizacji projektów badawczych poszczególne funkcje były związane z umiejętnościami, ale podział ról nigdy nie był sztywny. W razie potrzeby uzupełniano się:

„Nie było sztywnego podziału ról. Działaliśmy jako zespół”.

„Role są raczej płynne. Pracujemy wspólnie”.

„Role się przesuwają (...) U nas dużo rzeczy wykonuje się w pracy grupowej. To wynika z samego układu uczelni”.

„Czasem wchodzimy sobie w swoje wyznaczone obszary, ale po to aby się uzupełniać lub sobie pomagać”.

„Zadania wyznaczamy sobie wspólnie. Potem i tak trzeba pracować razem, żeby to wszystko połączyć w całość”.

Należy dodać, że w przypadku zespołu interdyscyplinarnego, gdzie występowała ścisła specjalizacja, podział zadań był ze zrozumiałych względów bezpośrednio związanych z dziedzinami, którymi zajmowały się poszczególne osoby.

W zespołach badawczych zauważyć można wyodrębnienie się kilku charakterystycznych ról, które wydają się być istotne dla funkcjonowania całości. W zespole powinien być **koń pociągowy**, czyli osoba (lub osoby) twórcza, o dużym potencjale intelektualnym, która ma dużo interesujących, często nowatorskich pomysłów, a oprócz tego duży zapał i determinację w dążeniu do osiągnięcia celu. To ona jest głównym kołem napędowym gwarantującym sukces zespołu. Kolejną ważną rolę pełni **organizator** – osoba, która koordynuje pracę zespołu, panuje nad tym, aby wszystko zrealizowane było w terminie, zwołuje zebrania, pilnuje czy każdy wywiązuje się ze swoich zadań i rozlicza z poszczególnych etapów prac, sporządza raporty, podsumowania, dba o dokumentację projektu. **Autorytet** – osoba, z którą wszyscy się liczą (głównie ze względu na posiadany status i doświadczenie), steruje pracą niejako z góry, wytycza kierunki działania, metodologię. Jest opiekunem merytorycznym. Autorytet znajduje się zwykle na samym szczycie hierarchii, często jest kierownikiem projektu, ale nie zawsze jego pomysłodawcą. Taka osoba według niektórych badanych „firmuje” projekt swoim nazwiskiem i tytułem naukowym. Bez wątplenia ważną rolę pełnią **rzemieślnicy** – osoby wyspecjalizowane, doświadczone w swoim fachu, których interesuje konkretna praca, konkretne zadanie („Ja byłem zajęty swoją pracą. Byłem takim rzemieślnikiem” – stwierdził wprost jeden z badanych zapytany o to, jaką pełni rolę w zespole). Często gwarantem efektywności są **aktywni „młodzi” – terminatorzy** (jeszcze nie rzemieślnicy w pełnym znaczeniu tego słowa, ale uczący się fachu) – osoby najniżej usytuowane w hierarchii, pełne zapału, energii, świeżości, które zrobią wszystko to, co się im zleci i przyjmują taki stan rzeczy za naturalny. Zależy im na tym, aby czegoś się nauczyć, zdobyć doświadczenie. Wiedzą, że są kontrolowani i to sprawia, że jakość ich pracy jest wysoka.

Bywa, że niektóre z wskazanych powyżej ról nakładają się na siebie, np. autorytet może być jednocześnie koniem pociągowym projektu, a rzemieślnik dobrym organizatorem. Każda też jest istotnym elementem całości. Przykładowo w jednym



z zespołów wskazywano wyraźnie, że brak skutecznego organizatora niekorzystnie wpływał na pracę całego zespołu na początku jego funkcjonowania.

W przypadku organizacji realizujących projekty edukacyjne i szkoleniowe (organizacje E i F) analizowany problem przedstawia się nieco inaczej. W obydwu przypadkach występuje formalna władza, która wynika z pełnionej funkcji, ale nie opiera się ona na autorytecie merytorycznym. Natomiast sam zespół nie jest już silnie zhierarchizowany. Pozycje różnicują się ze względu na staż pracy oraz status wynikający z formy zatrudnienia (czy jest to praca na etacie czy staż). Zakres zadań i obowiązków jest elastyczny.

„Mamy jakieś podziały zadań i ról. Ja na przykład zajmuję się wysyłką, ale jeśli mnie nie ma w pracy to jest ktoś, kto mnie zastąpi”.

„Przydział obowiązków jako taki się nie zmienia, chyba że pojawiają się jakieś odgórne zmiany. W gorących okresach pomagamy sobie nawzajem”.

„Każdy jest odpowiedzialny za swoje, ale jak trzeba, to się pomaga”.

„Podział ról nie jest bardzo sztywny, bo jakakolwiek absencja powodowałaby zawieszenie sprawy, ale jeśli jedna osoba jest za coś odpowiedzialna, to nie oznacza, że inne nie potrafią tego zrobić”.

Z powyższych przykładów wynika, że w zespołach nastawionych na realizowanie projektów edukacyjnych i szkoleniowych nie ma ścisłej specjalizacji. W niektórych przypadkach członkowie zespołu nie potrafią precyzyjnie nazwać zajmowanych stanowisk, chociaż każdy wie, co należy do jego obowiązków. Pracownicy mogą się bez problemu zastępować czy pomagać sobie nawzajem.

### **Stosunki władzy, sposób sprawowania władzy w zespole oraz sposoby podejmowania decyzji**

Pięć na sześć przebadanych zespołów posiadało formalną władzę. Wyjątek stanowił zespół badawczy D, który był całkowicie egalitarny i demokratyczny.

W żadnym z badanych przypadków władza nie została uznana za autorytarną. Co istotne, sami kierownicy określali sprawowaną przez siebie władzę jako demokratyczną:

„Jestem kierownikiem całego Zakładu. Jestem demokratyczny. Nie ograniczam działalności każdego z członków zespołu. Kiedy przychodzą doktoranci, ja ich popieram. W zasadzie każdy pracuje samodzielnie. Jestem ich opiekunem. (...) Chcę im przekazać swoją wiedzę. To najważniejsze”.

„U nas atmosfera jest bardzo demokratyczna (...)”.

„Jestem ich szefem, ale chcę też być dla nich kolegą, czasem pytam się o radę”.

W przypadku zespołów badawczych pracujących w ramach jednego zakładu naukowego na szczycie hierarchii znajduje się senior – autorytet merytoryczny. Przez podwładnych uznawany jest za najbardziej doświadczonego, posiadającego największy zasób wiedzy. Jest decydem, promotorem, koordynatorem, twórcą zespołu. Kierownicy zazwyczaj pełnią tutaj rolę steru, podejmują ostateczne decyzje, ale nie narzucają bezwzględnie swojej woli (zespoły B i C). Kiedy trzeba pomogą, przekażą wiedzę, która jest potrzebna, ale jednocześnie wymagają od pracowników rozwo-

ju naukowego. Kierownicy darzą swoich podwładnych zaufaniem, dlatego dają im pole do samodzielnego działania, czuwając jednocześnie nad poziomem naukowym prac. W tych przypadkach wiadomo, że praca nad konkretnym projektem jest tylko wycinkiem rzeczywistości, że jest związana z pracą zawodową i zarobkową. Wraz z końcem projektu nie kończą się zależności i współpraca. Dlatego członkom zespołu zależy na jakości współpracy i efektywności. Kierownik projektu postrzegany jest jako opiekun. „To bardziej taki szef opiekuńczy” – twierdzi jeden z pracowników.

Priorytetem kierowników projektów i jednocześnie szefów zakładów naukowych jest zatem rozwój naukowy pracowników. Dobierają sobie do pracy nad projektami osoby z dużym potencjałem intelektualnym, które stopniowo specjalizują się i doskonałą w swoim fachu. Im są wyżej w hierarchii (i jednocześnie mają większą wiedzę i kompetencje), tym mają więcej swobody i samodzielności.

„Wiadomo, że profesor jest, że jak coś powie, to trzeba to zrobić, ale profesor na ogół się nie wtrąca. Zawsze można do niego przyjść i porozmawiać”.

Interesującym przykładem jest interdyscyplinarny zespół badawczy (A). Pomimo istnienia funkcji formalnego kierownika projektu, członkowie zespołu mają właściwie w każdej sferze duży zakres swobody działania. Warto podkreślić fakt, że nie występowała tam motywacja finansowa, co przy nagromadzeniu silnych osobowości i świadomych własnych kompetencji ekspertów w swoich dziedzinach sprawia, że kierownikowi ciężko było sprawować swoją funkcję. Wszystko opierało się bowiem na dobrej woli członków zespołu: „Ja czuję się częścią teamu, który pracuje razem. Ja nie mogę im narzucać. Powiedzą: to nie spotkamy się w ogóle. Oni po prostu chcą” – twierdzi kierownik. W takim przypadku zwierzchnik pozostawiał sprawy swojemu biegowi i działał tylko wówczas, gdy musiał, gdy pojawiał się bodziec. Taki sposób kierowania można określić jako „pozostawienie kontrolowane”. Jeden z badanych określił ten sposób sprawowania władzy jako leseferyczny. Uznano też, że być może zespół pracowałby sprawniej, gdyby kierownik posiadał pewne cechy autorytarne. Wydaje się jednak, że w przypadku środowiska akademickiego, pewien margines swobodnego działania ma wręcz korzystny wpływ na funkcjonowanie zespołu i efekty pracy, szczególnie jeśli członkami są specjaliści świadomi własnych kompetencji.

Jeśli chodzi o sposób podejmowania decyzji, to ogólnie można określić go następująco: decyzje podejmuje się wspólnie poprzez dyskusje, ale ostateczny głos ma zwykle władza formalna (kierownik projektu). Ogólnie celem jest dojście do kompromisu (szczególnie w zespole A). Należy też wziąć pod uwagę z jaką decyzją mamy do czynienia. Jeśli dotyczy ona bezpośrednio wykonywanego zadania, to decyzje podejmowane są na poziomie wykonawców.

Członkowie zespołu F z jednej strony określają formalnego szefa jako stanowczego, zdecydowanego, budzącego respekt, ale nie strach. Inni twierdzą, że jest liberalny, ponieważ dąży do rozmowy i jest skłonny do pomocy. Czasem szef radzi się zespołu przed podjęciem decyzji oraz jest otwarty na negocjacje. Z obserwacji wynika, że pierwszy rodzaj oceny formułują osoby, które rzadko kontaktują się z dyrektorem bezpośrednio. Podejmuje on najważniejsze decyzje, ale członkowie zespołu częściej kontaktują się z jego zastępcą-kierownikiem, który podejmuje autonomicznie decyzje

zatwierdzone później przez dyrektora. W zespole E panuje bardziej demokratyczna atmosfera. Kierownik jest szefem w zasadzie tylko z nazwy, nie posiada cech autorytarnych. Jest osobą łagodną i ciepłą. Koleżeńskie stosunki między formalnym szefem a pracownikami nie przeszkadzają w sprawnym funkcjonowaniu zespołu. Podział zadań jest dość czytelny i ze względu na małą liczbę pracowników (trzy osoby) pełnione role przenikają się.

### **Miejsce i rola lidera/liderów w zespole**

Z zebranych danych wyłoniły się dwa typy (dwie charakterystyki) liderów:

1. „Główny kreator” – twórczy, kreatywny, mający dużo ciekawych i niekonwencjonalnych pomysłów i jednocześnie posiadający rozległą wiedzę, kompetentny, ceniony w swoim fachu, zarażający innych swoim entuzjazmem; typ ten występuje przede wszystkim w zespołach badawczych.
2. „Główny organizator” – bardzo aktywny, pracowity, świetnie zorganizowany, dokładny, zagrzewa do pracy, motywuje, posiada umiejętności koordynowania pracy innych według harmonogramów, ogarnia pracę całego zespołu, często reprezentuje zespół na zewnątrz.

Mamy tu oczywiście na myśli liderów nieformalnych w odróżnieniu od kierowników, bowiem nie każdy kierownik musi być jednocześnie liderem.

Podjmując próbę scharakteryzowania liderów, badani twierdzili, że posiadają oni cechy przywódcze, za które uznawano przede wszystkim silny charakter, asertywność i zdecydowanie, czasem dążenie do dominacji.

Interesujący jest fakt, że w zespołach o strukturze egalitarnej w zasadzie nie wyłonił się zdecydowany lider (zespoły D i E). Natomiast w przypadku zespołu interdyscyplinarnego (A) pojawiały się etapy, gdzie ze względu na specjalizacje jedni mieli więcej do powiedzenia od innych i mogli narzucić swoją wolę. W początkowej fazie tworzenia grupy pojawiły się też tendencje, przejawiane przez niektórych członków zespołu, do przeforsowania większej ilości problemów ze swojej dziedziny, ale udało się wypracować kompromis. W konsekwencji podzielono obszar badawczy na równe bloki tematyczne (podkreślano jednak, że ten kompromis nie satysfakcjonował wszystkich w jednakowym stopniu). O pozycji lidera decydowały więc, na poszczególnych etapach, wiedza i doświadczenie. W konsekwencji nikomu nie udało się dłużej utrzymać pozycji lidera, ponieważ za dużo osób aspirowało do tej pozycji – każdy z członków zespołu uważał się za specjalistę w swojej dziedzinie.

### **Motywacje członków zespołu**

W przypadku zespołów badawczych (zespoły A – D) najczęściej wskazywane motywacje można określić jako „poznawcze” oraz „pragmatyczne”. Często te dwa aspekty wiążą się dość ściśle ze sobą, gdyż przykładowo rozwój naukowy i zdobywana podczas realizacji projektu wiedza owocują wymiernymi efektami, takimi jak: publikacje, doktoraty i habilitacje. Pieniądze przeznaczane na realizację projektu w wielu przypadkach ułatwiają też przeprowadzenie badań, więc wymiar pragmatyczny jest tu widoczny i dość istotny. Często praca w ramach projektu wiąże się też

z gratyfikacją finansową. Jednak wśród wymienianych motywacji czynnik ten nie pojawiał się na pierwszym miejscu, a często był wręcz pomijany. Trudno określić jednak na ile deklarowane motywacje zbieżne były z rzeczywistością.

Zatem, podsumowując, najczęściej członków zespołów badawczych do pracy w projektach motywują takie czynniki, jak: dążenie do rozwoju naukowego; chęć przeniesienia posiadanej wiedzy na nowy grunt (obszar) badawczy; możliwość wykorzystania posiadanej wiedzy w dziedzinie, której dotyczył projekt; poszukiwanie nowych obszarów zainteresowań; ciekawe doświadczenie; udoskonalenie warsztatu badawczego; poszerzenie wiedzy; zdobycie danych do publikacji lub pracy (doktorskiej, habilitacyjnej); możliwość prowadzenia badań na licznej próbie badawczej; satysfakcja zawodowa, możliwość samorealizacji; prestiż, jaki daje praca nad projektem (szczególnie ministerialnym czy międzynarodowym); zdobycie praktyki z zarządzania projektem; nawiązanie kontaktów międzynarodowych, praktyka w organizowaniu międzynarodowych konferencji; gratyfikacja finansowa. Natomiast dla kierowników projektów priorytetem są cele naukowe: przekazanie swojej wiedzy i doświadczenia podwładnym i wypromowanie doktoratów i habilitacji.

W przypadku zespołów E i F aspekt poznawczy jako czynnik motywujący nie jest już tak istotny. Realizowanie projektów jest częścią pracy zawodowej (jednym z obowiązków) i istotne stają się tu kwestie finansowe, chociaż zwracano też uwagę na możliwość zdobycia doświadczenia, nowych umiejętności oraz pracę w ciekawym zespole.

### **Sposób komunikowania się w ramach zespołu**

W zespołach zhierarchizowanych, szczególnie pomiędzy najwyższymi szczeblami i resztą zespołu, dominuje komunikacja sformalizowana. Najważniejsze informacje przekazuje kierownik projektu wszystkim członkom zespołu lub ewentualnie wyznaczonym „pośrednikiem”. Natomiast na niższych szczeblach występuje przede wszystkim komunikacja niesformalizowana. Przeważają też styczności bezpośrednie. Jeśli pojawiają się blokady informacji, to zwykle na skutek czynników zewnętrznych. Tam, gdzie pozycje członków zespołu są równorzędne, dominuje komunikacja wielostronna, elastyczna. Informacje rozchodzą się w jednym czasie do wszystkich członków zespołu, jeśli ktoś nie jest obecny na spotkaniu, zostaje poinformowany o wszystkich ustaleniach. Każdy komunikuje się z każdym w sposób bezpośredni i nie ma większych zakłóceń w krążeniu informacji. Narzędziami komunikowania w badanych zespołach są często internet i telefon komórkowy.

### **Subiektywna ocena funkcjonowania i efektywności zespołu**

Wszystkie badane zespoły, w subiektywnej ocenie członków wchodzących w ich skład, zostały uznane za efektywne. Twierdzono, że na efektywność pracy zasadniczo wpływa specjalizacja ról, szczególnie w przypadku zespołów stricte badawczych. Zdaniem badanych miernikami tej efektywności są: skuteczność w realizowaniu projektów europejskich (osiąganie założonych celów), otrzymywanie nagród za zre-

alizowane projekty, publikacje powstające na bazie badań prowadzonych w ramach projektów (w tym prace doktorskie i habilitacyjne), zorganizowane konferencje.

Z jednej strony akcentowano fakt, że w zespołach ceni się pracę zespołową i wspólne cele, z drugiej pojawiały się opinie mówiące, że nagromadzenie indywidualistów i intelektualistów nie sprzyja pracy zespołowej. Ta druga opinia przeważała w zespole interdyscyplinarnym (A). W tym przypadku wskazywano na trudność pracy w zespole z osobami reprezentującymi różne dziedziny naukowe, o różnym statusie, różnym wieku, stażu i osobowości. Członkowie tego zespołu mieli jednak świadomość, że pracując indywidualnie nie wypracowaliby takich efektów, do jakich w konsekwencji doszli i nie sformułowaliby wspólnych wniosków badawczych opisujących szeroko badany problem. W konsekwencji doceniono więc wartość interdyscyplinarnego podejścia.

W zespołach zhierarchizowanych istotniejsze konflikty pojawiały się pomiędzy osobami znajdującymi się na tym samym szczeblu w hierarchii, zwykle pomiędzy adiunktami (i co interesujące dotyczy to osób tej samej płci), kiedy to osoby próbowały wchodzić sobie nawzajem w kompetencje. Takie podejście utrudniało współpracę i aby uniknąć tego rodzaju konfliktów osoby te deklarowały, że wolą pracować oddzielnie.

Okazuje się też, że w pracy zespołowej zmienne osobowościowe są dość istotne. W analizowanych przypadkach na pytanie co przeszkadza w wykonywaniu pracy, wspomniano o osobach, które ze względu na posiadane cechy osobowości nie potrafiły pracować zespołowo i dystansowały się od reszty. Wypada podkreślić, że nie kwestionowano przy tym kompetencji tych osób. W niektórych przypadkach podkreślano nawet, że osoby te są profesjonalistami i ich wkład pracy był znaczący dla całości projektu.

Najbardziej cenione we współpracy były natomiast osoby charakteryzujące się takimi cechami, jak: kompetencje, wiedza, doświadczenie, pracowitość, terminowość, dotrzymywanie słowa, pomocność, twórcze myślenie, konkretność, rzetelność.

Ogólnie stwierdzono, że w realizacji projektów nie pojawiały się istotne konflikty. Posługiwano się raczej takimi sformułowaniami, jak: różnice zdań, twórcze dyskusje. W takich sytuacjach priorytetem było dążenie do kompromisu.

Członkowie zespołów badawczych wymieniali też jako przeszkodę w pracy nad projektem trudność związaną ze zorganizowaniem spotkań, ustaleniem ich terminu, brak cykliczności spotkań. Nie wynika to jednak ze złej woli członków zespołów, tylko z ich trybu pracy – prowadzenia zajęć akademickich w różnych dniach tygodnia i o różnych porach. Napięcia pojawiały się też w takich momentach, kiedy trzeba było pracować pod presją czasową. Jednak najczęściej problemów stwarzała w każdym badanym przypadku współpraca z instytucjami zewnętrznymi.

## 7.5. MODEL OPTYMALNY – MIĘDZY SIECIĄ A PIRAMIDĄ?

Wyniki badań odniesione zostały do typologii 9 kultur organizacji Zelek, która została zaprezentowana w rozdziale 6 niniejszej książki. Należy nadmienić, że podejmując próbę zaklasyfikowania kultur badanych zespołów, wyszczególnione modele: Zeus, Apollo, Atena, Dionizos, Gaja, Hefajstos, Temida, Hermes i Ares potraktowano jako typy idealne. Tworząc typologie, zwykle ryzykuje się nadmiernym uproszczeniem problemów, które w rzeczywistości są bardzo złożone. W praktyce występują bowiem typy mieszane lub nakładające się na siebie, z jedną kulturą dominującą.

Nie jest rzeczą łatwą dokonanie uogólnień w odniesieniu do zespołów pracujących nad projektami szkoleniowo-edukacyjnymi. Można stwierdzić, że w organizacji E najczęściej pojawiały się elementy typu Atena. Członkowie zespołu są kompetentni. Koncentrowali się na realizacji zadań i tym samym osiągnięciu zamierzonych celów. Pracowali zespołowo, decyzje podejmowane były demokratycznie. Nie była to struktura sformalizowana. Przeważały styczności bezpośrednie. Jednocześnie podział ról nie był ściśle oparty na kwalifikacjach i kompetencjach. Natomiast kultura zespołu F jest zorientowana na osobę z bliskimi stosunkami bezpośrednimi, ale zarazem jest hierarchiczna. Władza ma doświadczenie, ale ten typ władzy nie opiera się na zastraszaniu i autorytaryzmie. Praca była tu wykonywana niemalże w atmosferze rodzinnej. Dokładano starań, rozwiązywano problemy i konflikty po to, aby zachować poczucie zadowolenia, jakie dają tego rodzaju stosunki. Kierownik ustanawiał zasady, nadawał ton i oczekiwał od podwładnych, że będą potrafili spełnić jego oczekiwania. Potrafił się przy tym wczuć w sytuację podwładnych. Widoczne były w tym przypadku elementy kultur Zeus i Apollo. Istnieje centralne źródło władzy, władza jest umocowana formalnie, ale nie jest to władza autokratyczna. Ponadto oprócz skupienia pracowników na funkcjach występowała w opisanym zespole silna więź i komunikacja nieformalna.

Jeśli uznać, że zespoły były efektywne w pracy nad projektami, a tak twierdzili badani, to optymalny dla realizacji projektów badawczych wydaje się typ Hefajstos z elementami typu Gaja lub Atena. Elementy typu Hefajstos pojawiały się jako dominujące we wszystkich analizowanych zespołach badawczych (A, B, C i D). Wydaje się, że członkowie tych zespołów są przede wszystkim nastawieni na dążenia do potwierdzenia „rzemiosła”: własnych kompetencji, doświadczenia i wiedzy. Chociaż w wielu przypadkach była też mowa o uczeniu i ciągłym doskonaleniu się.

W zależności od tego czy mieliśmy do czynienia z organizacją egalitarną, czy hierarchiczną, obok dominacji cech charakteryzujących kulturę Hefajstos, pojawiały się elementy kultur typu Atena lub Gaja. Na przykład w przypadku interdyscyplinarnego zespołu badawczego (A) widoczne były niektóre elementy kultury Atena. Oprócz faktu, że występował tam szeroki zakres kompetencji fachowców, ważna była koncentracja na celach i zadaniach. Każdy członek zespołu miał określone swoje zadania, nakierowane na wspólny cel. Każdy odgrywał swoją rolę na poszczególnych etapach projektu. Decyzje podejmowano w sposób demokratyczny, przeważała komunikacja wielostronna, spontaniczna i niesformalizowana. Natomiast w przypadku zespołów, w których struktura organizacji była formalna i pionowa (B i C), wskazać można

niektóre elementy modelu Gaja. Przede wszystkim na szczycie hierarchii znajduje się senior – autorytet merytoryczny. Przez podwładnych uznawany jest za najbardziej doświadczonego, posiadającego największy zasób wiedzy. Jest decydentem, promotorem, koordynatorem, twórcą zespołu. Celem mistrza jest przekazanie swojego doświadczenia i wiedzy. Wymaga on postępu naukowego. Podwładni stopniowo specjalizują się i doskonalą w swoim fachu, a im są wyżej w hierarchii (i jednocześnie mają większą wiedzę i kompetencje), tym bardziej uniezależniają się od swojego mistrza – stają się wykwalifikowanymi rzemieślnikami. Wydaje się, że taki układ jest charakterystyczny dla polskich uczelni, w ramach których funkcjonują opisywane zespoły badawcze. Richard Sennett w swoim eseju pt. „Korozyja charakteru” (Sennett, 2006) porównał dwa systemy organizacyjne, które można odnieść również do świata akademickiego (Izdebska, Kołodziej-Durnaś, 2008). Pierwszy oznaczony metaforą piramidy to system hierarchii, a w świecie akademickim także cała tkanka kulturowa (wartości, normy, rytuały, symbole) związana z relacją mistrz – uczeń. Świat uniwersytetu od początku swego istnienia był budowany wokół tej relacji i wciąż taki jego charakter dominuje w kulturach bardziej kolektywistycznych, o większym dystansie władzy, w kulturach bardziej propartnerskich (Hofstede, 2000), (Gesteland, 1999). Drugi rodzaj systemu to heterarchiczny układ sieci, gdzie nie ma mistrza, a jedynie koordynator, gdzie nie ma relacji podległości, a jedynie relacja wzajemnej zależności od specjalistycznych kompetencji poszczególnych osób. Co istotne od ich poziomej, nieskrępowanej pionowymi podporządkowaniami współpracy zależy efekt końcowy – realizacja projektu. Trudno jednoznacznie określić, który z systemów jest bardziej właściwy w przypadku zespołów badawczych. Być może warto mówić o zaletach jakiegoś współistnienia obu porządków (Izdebska, Kołodziej-Durnaś, 2008).