



## OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA 9-CIU MODELI ARCHITEKTURY ZESPOŁU

DZIURZAŃSKA, A., DŻEGA, D., ŚMIGIELSKA-KACZMAREK, A., WORACH A., 2009, *OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA 9-CIU MODELI ARCHITEKTURY ZESPOŁU*, ZACHODNIOPOMORSKI UNIWERSYTET TECHNOLOGICZNY W SZCZECINIE, WWW.TEAM.WI.ZUT.EDU.PL, DOSTĘPNY W DNIU: DD-MM-RRRR.

### ZEUS

**kultura władzy formalnej**

#### **charakterystyka:<sup>1</sup>**

*lider:*

centralizacja – istnienie centralnego źródła władzy, umocowanego formalnie (w skrajnych postaciach autokratyzm

przekonanie o nieomyślności władzy centralnej

*cele członków:*

koncentracja na wykonaniu poleceń władzy centralnej

*struktura organizacji:*

sztabowo-liniowa lub funkcjonalna z czytelnym opisem podrzędności/nadrzędności

*styl zarządzania:*

silna centralizacja decyzji

---

<sup>1</sup> opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.

*komunikacja:*

jednostronna – typ nakazowo-rozdzielczy, przewaga jednostronnej komunikacji

*decyzje:*

podejmowane centralnie

*dystrybucja zasobów:*

centralna

*podział nagród:*

system nagród i kar w ręku władzy centralnej (uznaniowość)

*motywacja:*

niekoniecznie czytelny system motywacyjny

*sukces:*

czynnikiem decydującym jest jakość władzy centralnej

*kreatywność:*

ograniczona

*zagrożenia:*

*inne:*

wiara w jednostkę nie w grupę

reaktywność na zmiany uzależniona od wrażliwości władzy centralnej

### **archetyp mitologiczny:**

„Zeus, gdy osiągnął wiek dorosły, postanowił przejąć władzę i zemścić się na swoim ojcu. Po zwycięskiej wojnie, gdy już przepędzono Kronosa, rodzeństwo podzieliło się władzą, losując dziedziny, którymi mieli odtąd rządzić. Zeusowi przypadło niebo i zwierzchnictwo nad innymi bogami. Zeus był bardzo "kochliwy. Jego przygody z różnymi "ziemiankami" powodowały gniew Hery, co doprowadzało do różnych tragicznych wydarzeń. Zeus chcąc ukryć swoje miłosne przygody, bardzo często przybierał postacię zwierzęce, np. byka czy łabędzia. Występuje również we wszystkich mitach zawierających kłótnie pomiędzy bogami. Głównym atrybutem Zeusa jest piorun. Najczęściej przedstawiano go jako siedzącego na tronie z piorunami w ręku. Jego świętym drzewem był dąb, a zwierzęciem orzeł.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> opracowanie na podstawie: pl.wikipedia.org

## APOLLO

kultura roli/funkcji

### **charakterystyka:<sup>3</sup>**

*członkowie:*

zakres władzy, kompetencji wynika bezpośrednio ze stanowiska

*struktura organizacji:*

logiczna, racjonalna, formalna, funkcjonalna z czytelnym opisem ról/funkcji i ich zakresem kompetencji i obowiązków

o pozycji decyduje rola formalna

*styl zarządzania:*

silne umocowanie władzy w funkcjach

*komunikacja:*

komunikacja sformalizowana/zbiurokratyzowana – wynikająca ze struktury organizacyjnej

*kontrola:*

koordynacja i kontrola poprzez procedury operacyjne opisujące role/funkcje

*podział zadań:*

specjalizacja i podział pracy

funkcje i specjalizacje jako filary organizacji

specjalizacja ważniejsza od innowacyjności i kosztów

*reakcja na zmiany:*

opór i opóźnienia

*kreatywność:*

ograniczona

*zagrożenia:*

skłonność do biurokracji

---

<sup>3</sup> opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.

### **archetyp mitologiczny:**

„**Apollo** uważany za boga piękna, światła, słońca, życia, śmierci, muzyki, wróżb, prawdy, prawa, porządku, patrona sztuki i poezji, przewodnika muz. W rzeczywistości bóstwo o szerokich, często sprzecznych, kompetencjach. Bóg gwałtownej śmierci, jednocześnie solarny i chtoniczny. Zabijając węża-smoka Pytona (lub Delfyne, będącego hipostazą pierwotnej Magna Mater), strzegącego bramy do tajemnej wiedzy ukrytej pod/w ziemią/i, przejmuje władzę nad wyrocznią w Delfach (gr. delfys macica). Zabójstwo Pytona, podobnie jak zabójstwo Wrytry przez Indrę, było wielkim, bohaterskim czynem, ale i przekleństwem, z którego należało się oczyścić. Ustanowił więc igrzyska pytyjskie, zszedł też do podziemia. Stał się przekaźnikiem boskich (Zeusowych) wyroków, szczególnie w sprawie obrzędów oczyszczenia po zbrodni zabójstwa. Oddala (apotropaios) i oczyszcza (katharsios) od zła (zbrodni mordy), które sam wywołał. Łuk i lira, którymi posługuje się Apollo, mogą być interpretowane jako narzędzia przeciwstawne (mordu i oczyszczenia). Może być to również w rzeczywistości jedno, najbardziej pierwotne, instrumentum – symbol władzy nad życiem i śmiercią oraz wiedzy.”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> opracowanie na podstawie: [pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)

ATENA

**kultura zadaniowa/celowa**

### **charakterystyka:<sup>5</sup>**

*członkowie:*

szeroki zakres kompetencji fachowców

*cele organizacji:*

koncentracja na celach / zadaniach do wykonania

*struktura organizacji:*

macierzowa lub procesowa

*styl zarządzania:*

*komunikacja:*

wielostronna, niesformalizowana, spontaniczna, bogate kanały informacyjne

*decyzje:*

demokratyczne, zespołowe

*współpraca:*

kultura zespołowa – wykorzystanie efektów synergii

*kontrola:*

ograniczone możliwości

*reakcja na zmiany:*

reaktywność, elastyczność w reakcji na zmiany

*motywacja:*

konieczność stosowania klarownych systemów motywacji – nagradzanie rezultatów

*kreatywność:*

pobudzana

*inne:*

koncentracja na doborze odpowiednich sił i środków

---

<sup>5</sup> opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.

zdolność do macierzowego, procesowego rozwiązywania problemów

### **archetyp mitologiczny:**

„**Atena** w mitologii greckiej bogini słusznej wojny, pokoju, mądrości i sztuki, opiekunka miasta Ateny. Atena była surową i niedostępną dziewicą postawy olbrzymiej, wielkiej siły i niezłomnego hartu. Nigdy nie myślała ani o małżeństwie ani o miłości. Nie miała na to po prostu czasu. Zajmowało ją wszystko. Wynała wiele pożytecznych rzeczy, a uczeni i filozofowie widzieli w niej swoją patronkę. Potępiali jedynie jej zamiłowanie do wojny. Lecz Atena zbroję nosiła tylko po to, żeby bronić słusznej sprawy i miast napadniętych zdradziecko.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> opracowanie na podstawie: [pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)

## DIONIZOS

### kultura personalna/gwiazd

#### **charakterystyka:<sup>7</sup>**

##### *członkowie:*

konstelacja gwiazd, osobowości, ekspertów, fachowców

indywidualizm, talent, geniusz, wysoka samoocena, duże zaufanie do własnych kompetencji / wiedzy, faktyczne kwalifikacje, potwierdzona skuteczność działania

##### *cele członków:*

koncentracja na realizacji celów indywidualnych

##### *struktura organizacji:*

niepodatne formalną strukturyzację

##### *komunikacja:*

niesformalizowana, zakłócony przepływ informacji, wielostronna, ograniczone kanały

##### *konkurencja:*

nikłe znaczenie

##### *kreatywność:*

duża

##### *zagrożenia:*

##### *inne:*

decentralizacja i duży zakres autonomii jednostek

dominacja osoby / osobowości nad zespołem

niski stopień lojalności wobec zespołu i celów zespołu

#### **archetyp mitologiczny:**

„Dionizos według mitologii greckiej to bóg urodzaju, reprezentujący nie tylko jego upajający wpływ, ale także ten dobroczynny. Syn Zeusa i śmiertelnej kobiety Semele. Na cześć Dionizosa odbywały się Dionizje. Był uważany również za boga teatru. Posiadał radosny i beztroski sposób bycia.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.

<sup>8</sup> opracowanie na podstawie: pl.wikipedia.org

GAJA

### **kultura geniuszu i doświadczenia**

#### **charakterystyka:<sup>9</sup>**

*lider:*

jest filarem zespołu jako senior-ekspert-geniusz-mistrz

jest niekwestionowanym autorytetem merytorycznym

*doświadczenie:*

po stronie lidera

*podział ról:*

lider pełni funkcje: inspiratora, promotora, decydenta, motywatora, organizatora, koordynatora, kontrolera

*struktura organizacji:*

raczej formalna – pionowa (może być nieformalna)

*styl zarządzania:*

*komunikacja:*

jednostronna – od lidera, centralistyczna

*decyzje:*

scentralizowane

*kontrola:*

sprawowana przez lidera

*podział zadań:*

brak specjalizacji i klarownego podziału zadań – organizacji bazująca na idei ‘mistrz i jego uczniowie’

*dystrybucja zasobów:*

system centralistyczny

*reakcja na zmiany:*

uzależniona od postawy lidera-mistrza

*sukces:*

---

<sup>9</sup> opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.



zależy od sprawności lidera w pełnieniu ww. funkcji

### **archetyp mitologiczny:**

„**Gaja** w mitologii greckiej to Ziemia-Matka. Wyłoniła się z Chaosu, uosabiała płodność i macierzyństwo. Gaja i Uranos byli prarodzicami następnych pokoleń bogów, potomków Kronosa i Zeusa. Dała życie Niebu (Uranos) i Morzu (Pontos). W związku z Pontosem wydała na świat wiele bóstw morskich. Gaję szczególnie czczono jako żywicielkę świata i boginię znającą przeznaczenie. Była opiekunką dzieci. W ofierze składano jej czarną owcę. Gaja to Pani elementów, najstarsza z bóstw. Uważana za praźródło wszelkiego życia. Stała się boginią płodności, Wszechrodzicielką, poręczycielką przysięg, bóstwem znającym tajemnice.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> opracowanie na podstawie: [pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)

## HEFAJSTOS

### kultura rzemiosła

#### **charakterystyka:**<sup>11</sup>

*członkowie:*

Zespół RZEMIEŚLNIKÓW

*doświadczenie:*

fachowcy w swych dziedzinach

*podział ról:*

klarowny i oparty o kwalifikacje i kompetencje

*struktura organizacji:*

formalna lub nieformalna opierająca się o kompetencje członków

*styl zarządzania:*

demokratyczny

*komunikacja:*

wielostronna, niekoniecznie sformalizowana

*decyzje:*

duży stopień swobody powodowany fachowością członków

*współpraca:*

duża – efekt synergiczny

*kontrola:*

demokratyczna

*podział zadań:*

*dystrybucja zasobów:*

demokratyczna

*podział nagród:*

demokratyczny

---

<sup>11</sup> opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.

*reakcja na zmiany:*

demokratyczna

### **archetyp mitologiczny:**

„**Hefajstos** w mitologii greckiej jest to bóg opiekun ognia, kowali i złotników. Hefajstos był synem Zeusa i Hery. Pracował w kuźni, którą najczęściej umieszczano we wnętrzu wulkanu Etny. Dziełem Hefajstosa były zeusowe pioruny, tarcza i berło Zeusa, zbroja Achillesa, strzały Erosa. Hefajstos był kulawy, ponieważ kiedyś w gniewie Zeus zrzucił go z Olimpu na wyspę Lemnos i wówczas złamał nogę. Mąż pięknej i niewiernej Afrodyty. Odrzucony syn. Introwertyk. Uczuciowy. Niedostosowany społecznie, często robił z siebie błazna. Praca była dla niego najważniejsza. Potrzebował kobiety opiekunki. Wierny, oczekiwał wierności, ale nie dbał o żonę. Twórczy i kreatywny. Hefajstos w potrzebie był dobrym towarzyszem, dowcipny i mądry, a przede wszystkim pożyteczny: wszystko zrobił i wszystko naprawił. Wyrabiał najcudowniejsze klejnoty, a sam chodził jak ostatni niewolnik, wiecznie osmolony i brudny. Hefajstos był niegdyś młody, piękny i radosny, jak wszyscy bogowie, a dopiero potem stał się opuszczony i ponury. Hefajstos był najpracowitszym z bogów. Rzadko spotykało się go na przyjęciach u Zeusa i wszyscy przywykli widzieć w nim samotnika. On jednak nie był samotny. Wszystko, co wychodziło z jego rąk, było dziwnie piękne i misterne.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> opracowanie na podstawie: [pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)

TEMIDA

**kultura sprawiedliwości i egalitaryzmu**

### **charakterystyka:<sup>13</sup>**

*członkowie:*

demotywacja najlepszych członków zespołu

*struktura organizacji:*

formalna z ciasnymi procedurami, oparta na równouprawnieniu i równym dostępie do zasobów

*komunikacja:*

wielostronna, sformalizowana, otwarta

*decyzje:*

demokratyczne, zespołowe, równouprawnienie

*kontrola:*

czytelny i sformalizowany system

*podział zadań:*

równouprawnienie

*dystrybucja zasobów:*

równouprawnienie

*reakcja na zmiany:*

brak wrażliwości

*motywacja:*

czytelny i sformalizowany system

*kreatywność:*

brak motywacji do kreatywności

*zagrożenia:*

pojawienie się roszczeniowych postaw

*inne:*

---

<sup>13</sup> opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.

silne poczucie sprawiedliwości społecznej

### **archetyp mitologiczny:**

„**Temida** bogini sprawiedliwości i praw, córka Uranosa i Gai, druga żona Zeusa. Według mitografów i filozofów Temida miała być główną doradczynią Zeusa. Przypisuje się jej między innymi, że to ona radziła Zeusowi wziąć skórę z Amaltei. Według niektórych, to ona miała być pomysłodawczynią wywołania wojny trojańskiej. Jako jedyna z pierwszej generacji bóstw, pozostała na Olimpie. Temida była przedstawiana z rogiem obfitości, z wagą i mieczem; niekiedy z opaską na oczach (stąd ślepa Temida, ślepe prawo). Bogini dobrych obyczajów i porządku. Patronka zgromadzeń ludowych, opiekunka pokrzywdzonych i potrzebujących pomocy. Przedstawiana z opaską na oczach jako bezstronna w sądach i z wagą w dłoniach, na której odważa dobre i złe uczynki. Miecz Temidy pozwalający się odciąć od ludzkich posądzeń, pomówień i podejrzeń. Zadaniem miecza Temidy jest odsłonięcie ukrywanych faktów w celu sprawiedliwego osądzenia, i wymierzenie kary winnym, krzywoprzysięzcom i fałszerzom prawdy. Rękojeść miecza symbolizuje wagę Temidy - znak sprawiedliwego wyważenia wszystkich dobrych i złych uczynków przed wydaniem wyroku. Symbol uczciwości.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> opracowanie na podstawie: [pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)

## HERMES

### kultura konkurencji

#### **charakterystyka:**<sup>15</sup>

##### *członkowie:*

posiadają naturalną kreatywność i mobilizację do wysokiej efektywności

##### *struktura organizacji:*

nieformalna ograniczona do wyodrębnienia grup

##### *komunikacja:*

deficytowa, dysfunkcyjna, zakłócona – luki w kanałach informacyjnych

##### *decyzje:*

autonomiczne – w ramach przyznanych zasobów

##### *dystrybucja zasobów:*

czytelny system

##### *reakcja na zmiany:*

naturalna

##### *konkurencja:*

duży stopień konkurencji i współzawodnictwa

##### *motywacja:*

system bazujący na rezultatach współzawodnictwa

#### **archetyp mitologiczny:**

„**Hermes** - bóg wędrowców, złodziei i podróżujących. Wyślaniec boży. Hymn homerowy do Hermesa opowiada, że jako niemowlę ukradł Apollinowi stado krów, sprytnie myląc ślady. Następnie podarował bratu lirę z jelit cielęcych i skorupy żółwia, czym złagodził gniew Apollina. W zamian otrzymał jako oznakę władzy laskę herolda, zwaną kaduceuszem (kerykejonem), oplecioną dwoma węzłami, uśmierzającą spory i kłótnie. Na początku swojego pobytu na Olimpie okradł większość bogów. Został stamtąd wypędzony, ale bogom zaczęło go brakować, ponieważ miał w sobie młodości i wdzięku, że Olimp zdawał się być bez niego pusty i smutny. Dzięki decyzji Zeusa powrócił na Olimp. Odprowadzał zmarłych do Hadesu, zsyłał ludziom marzenia senne. Był wysłańcem i ambasadorem Zeusa, posłańcem i gońcem bogów z Olimpu. Jego atrybutem były też sandały ze skrzydłami, dzięki którym przemieszczał się z miejsca na miejsce. Jako że był patronem podróżnych, stawiano mu przy drogach pomniki zwane hermami, tj. słupy zwieńczone rzeźbą przedstawiającą głowę Hermesa.

---

<sup>15</sup> opracowanie na podstawie prof. A. Zelek opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.

Hermes pierwotnie był opiekuńczym bóstwem rozstajnych dróg, a ponieważ kupcy-wędrowcy wciąż musieli na kolejnych rozstajach podejmować decyzje, czy iść w prawo czy w lewo, wybrali Hermesa na swego opiekuna. Grecy uznali go za egipskie wcielenie swojego Hermesa i kiedy także u nich powstały towarzystwa studiujące wiedzę tajemną, przyjęły Hermesa za swojego patrona. Dlatego grupy niedopuszczające obcych nazywa się "hermetycznymi", tak samo mówi się o szczelnych drzwiach i nakrętkach, alchemię zaś i podobne nauki tajemne nazywa się hermetyzmem. I jeszcze pewne dociekania filozoficzne, niezrozumiałe dla osób postronnych, nazwano "hermeneutyka" - także na cześć Hermesa. Hermes - posłaniec bogów, ukochany syn. Przewodnik dusz, ale też naciągacz. Patron złodziei, muzyków, sportowców i podróżnych. Wieczny Piotruś Pan - impulsywny, egoistyczny. Nie dotrzymuje obietnic. Jego cechy charakteru to kłamstwo, fałsz i pochlebstwo."<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> opracowanie na podstawie: [pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)

ARES

**kultura konfliktu**

### **charakterystyka:<sup>17</sup>**

*lider:*

behradny

*podział ról:*

pojawienie się liderów nieformalnych

*struktura organizacji:*

formalna w tym grupy interesu

*styl zarządzania:*

decyzje lidera nie są wyznacznikiem dla przebiegu procesu

*komunikacja:*

sfalszowana, dysfunkcyjna, zakłócona – ograniczone kanały informacyjne

*decyzje:*

odrębność decyzyjna członków lub grup

*dystrybucja zasobów:*

odrębność zasobowa członków lub grup

nieefektywność wykorzystania zasobów

*konkurencja:*

ostra i konfliktogenna

*konflikty:*

powodowane przez konkurencję

*motywacja:*

silna motywacja – zagrzewanie do walki

*inne:*

koncentracja na wygranej nie na problemach

---

<sup>17</sup> opracowanie na podstawie prof. A. Zelek opracowanie na podstawie: Zelek A. 2009, Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji [w:] Olejniczak W. (red.), Zespół – Kultura – Projekt, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin, s.73-88.



reaktywność wobec zmian

### **archetyp mitologiczny:**

„**Ares** w mitologii greckiej bóg wojny. Ares był synem Zeusa i Hery. Nie przejawiał żadnych szczególnych zdolności, dlatego rodzice oddali go do wychowania jednemu z tytanów. Jego opiekun sam nic nie umiał i trenował boga jedynie w ćwiczeniach fizycznych. Zaszczepiło to przekonanie u Aresa, że najwspanialszym z zajęć jest wojna. Po jakimś czasie Hefajstos wykuł dla niego włócznię, miecze i tarcze, po czym bóg wojny zszedł na ziemię. Nauczył tam ludzi prawdziwej walki. Wcześniej konflikty kończyły się kilkoma siniakami i guzami. Ares nauczył ich bycia okrutnym. Ares – nie stanowił żadnego autorytetu moralnego - utożsamiany był przede wszystkim z wojną i jej najgorszymi stronami: zażartością bitewną, niszczeniem, zabijaniem. Podczas walk Ares nie wykazuje się niczym nadzwyczajnym. Za to po zakończeniu walk jest skłonny do przechwałek. Unikał starć z innymi bogami, za przeciwników wybierał słabszych – ludzi. Utwory epickie pełne są opisów niepowodzeń bitewnych Aresa.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> opracowanie na podstawie: [pl.wikipedia.org](http://pl.wikipedia.org)