



TYPY KULTUR ORGANIZACYJNYCH ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH I BADAWCZYCH

RAPORT Z BADAŃ SOCJOLOGICZNYCH

IZDEBSKA K., 2009 *TYPY KULTUR ORGANIZACYJNYCH ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH I BADAWCZYCH. RAPORT Z BADAŃ SOCJOLOGICZNYCH*, ZACHODNIOPOMORSKI UNIWERSYTET TECHNOLOGICZNY W SZCZECINIE, WWW.TEAM.WI.ZUT.EDU.PL, DOSTĘPNY W DNIU: DD-MM-RRRR.

Cel i metoda badań

Organizacje są różne tak, jak różne są kultury. Każda organizacja jest unikalna, chociaż można je odnosić do pewnych uogólnionych modeli. Organizacje, które poddano badaniu to organizacje celowe dobrowolne. Organizacje A-D1 to zespoły stricte badawcze. Organizacje E-F to zespoły realizujące projekty szkoleniowo-edukacyjne.

Celem badania była próba określenia modelu kultury organizacyjnej poszczególnych zespołów w odniesieniu do rozszerzonej typologii Handy'ego.² Główny problem badawczy brzmiał więc następująco: Jaki model (typ) kultury organizacji reprezentuje badany zespół?

Ze względu na specyfikę 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 za 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

¹ ze względu na wymóg zachowania anonimowości dane dotyczące zespołów i ich członków zostały zastąpione umownymi oznaczeniami

² Zelek A. 2009, *Modele architektury zespołów badawczych. Starzy i nowi bogowie organizacji* [w:] Olejniczak W. (red.), *Zespół – Kultura – Człowiek*, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin.

ponadto daje badającemu większą możliwość manewru i większą swobodę w trakcie jego wykonywania.

Ponieważ celem badania jest przypisanie badanych zespołów do powstałej na cele potrzeb zespołów badawczych/projektowych typologii kultur organizacji, punktem wyjścia do badania stały się takie problemy szczegółowe, jak:

- jakie są stosunki władzy wewnątrz zespołu,
- jakie jest miejsce i rola pracowników w zespole,
- jakie jest miejsce i rola liderów w zespole,
- jakie są motywacje członków zespołu dotyczące ich pracy w zespole,
- jak przedstawia się struktura komunikacji,
- w jaki sposób w ramach zespołu podejmowane są decyzje,
- jaka jest 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),
- jaka jest subiektywna ocena efektywności pracy zespołu.

Badania przeprowadzono w okresie od 14 marca 2007 do 10 marca 2008 roku. W tym okresie przebadano sześć zespołów badawczo-projektowych. Najmniej liczny zespół składał się z trzech osób, w skład największego wchodziło dziewięć osób. Wywiadów udzieliło w sumie dwadzieścia dziewięć osób. 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.

Wszystkie badane zespoły funkcjonują w środowisku akademickim. Trzy z nich pracowały nad projektem stricte badawczym (organizacje A-D)³. Wśród nich jeden to zespół interdyscyplinarny (A). Pozostałe organizacje realizowały projekty edukacyjne i szkoleniowe (organizacje E-F).

Charakterystyka organizacji A

Organizacja A to zespół badawczy powołany celowo do realizacji konkretnego grantu badawczego. Zespół funkcjonuje dwa lata i według badanych jego struktura jest ukonstytuowana. W

³ ze względu na wymóg zachowania anonimowości dane dotyczące zespołów i ich członków zostały zastąpione umownymi oznaczeniami

zespołe 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. Jeden z członków zespołu odmówił udziału w badaniu.

Zespół ma formalnego szefa, który jest inicjatorem projektu. Pozycje pozostałych członków zespołu z formalnego punktu widzenia są równorzędne. To szef stworzył zespół dobierając osoby z konkretną specjalizacją i zapraszając je do współpracy. Przynależność do zespołu jest więc dobrowolna. Kryterium doboru stanowiły kompetencje osób, a w niektórych przypadkach wcześniejsze doświadczenia z współpracy. Chęć przystąpienia do zespołu nie była w żadnym przypadku motywowana korzyściami finansowymi (brak wynagrodzenia, honorariów za pracę nad projektem). Motywacje członków zespołu przedstawiają się następująco:

Osoba 1 (kierownik): praca nad habilitacją; zobowiązania w stosunku do bezpośredniego zwierzchnika

Osoba 2: chęć przeniesienia posiadanej wiedzy na nowy grunt, obszar badawczy; sprawdzenie na ile jest to interesujące poznawczo,

Osoba 3: poszukiwanie nowych obszarów zainteresowań; ciekawe doświadczenie,

Osoba 4: kontakt z cenionymi, interesującymi osobami; prestiż, jaki daje praca nad projektem ministerialnym; zdobycie praktyki; udoskonalenie warsztatu badawczego; poszerzenie wiedzy,

Osoba 5: brak danych.

Władza formalna

Formalnie zespół ma szefa. Szef zespołu zajmuje się sprawami organizacyjnymi – umawia spotkania, pilnuje harmonogramu, gromadzi dokumenty, sprawuje kontrolę nad wydatkami itp. I w tej roli się sprawdza. Nie ma jednak cech lidera. Nie narzuca swojej woli członkom zespołu, nie pełni funkcji arbitra, rozjemcy. Pozostawia sprawy swojemu biegowi, bo zakłada, że każdy z członków zespołu jest profesjonalistą i wie, co należy do jego obowiązków. W badaniach zostało to określone jako „pozostawienie kontrolowane” – szef działa, kiedy pojawia się bodziec.

Trzeba jednak wspomnieć, że szef nie ma łatwego zadania. Zespół składa się z osób, które mają poczucie kompetencji i (wyciągając wnioski z obserwacji) silne osobowości. Ponadto szef ma świadomość, że zbytnie narzucanie swojej woli może spowodować odejście osób z zespołu, bo nie ma tu motywacji finansowej ani żadnej formalnej umowy, która mogłaby być podstawą do rozliczania z poszczególnych etapów pracy.

Miejsce i rola lidera/liderów w zespole

Nie wyłonił się jeden wyraźny lider w ramach zespołu. Były etapy, gdzie ze względu na specjalizację 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 (ten kompromis nie satysfakcjonuje jednak wszystkich).

Badani zwracają też uwagę na to, że w zespole odbija się hierarchia wynikająca z posiadanych tytułów naukowych.

Sposób podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji odbywa się wspólnie na zasadach demokratycznych. Dąży się do wypracowania kompromisów.

Struktura komunikacji

W zespole występuje 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 i nie ma zakłóceń w krążeniu informacji. Podstawowymi narzędziami komunikowania w badanym zespole są internet i telefon komórkowy.

Subiektywna ocena efektywności i funkcjonowania zespołu

Wszyscy badani wymienili jako przeszkodę (dyskomfort) w pracy trudność związaną ze zorganizowaniem spotkań, ustaleniem ich terminu, brak cykliczności spotkań. Nie wynika to jednak

ze złej woli członków zespołu, tylko z ich trybu pracy – prowadzenia zajęć akademickich w różnych dniach tygodnia i o różnych porach. Ponadto przyznawano, że niektóre spotkania nic nie wносиły, przybierały charakter spotkań towarzyskich (w dwóch przypadkach podkreślono, że jest to zespół sfeminizowany, co może być powodem „odchodzenia od tematu”). W pewnym stopniu na późniejszym etapie prac przyjął się model pracy zadaniowej, a efekty tej pracy konsultowano mailowo. Te problemy sprawiają, że zdaniem badanych zespół nie funkcjonuje w pełni sprawnie. Wskazywano na trudność pracy w zespole interdyscyplinarnym, z osobami o różnym statusie, różnym wieku, stażu i osobowości. Tylko szef jest odmiennego zdania. Uważa, że zespół funkcjonuje sprawnie. Może to wynikać z różnic w oczekiwaniach co do pracy zespołu.

Zdaniem badanych nie wystąpiły w trakcie prac poważniejsze konflikty. Pojawiały się raczej różnice zdań, twórcze dyskusje, ogniska zapalne. W tych przypadkach szef dążył raczej do kompromisu.

Wszystkie badane osoby wskazały na **osobę B** jako tę, z którą pracuje się najlepiej. Jako istotne wymieniane były tu następujące cechy: kompetencje, wiedza, doświadczenie, pracowitość, terminowość, dotrzymywanie słowa, twórcze myślenie, konkretność, rzetelność. Nie wskazano natomiast w obrębie zespołu osoby, z którą z jakichś względów trudniej się współpracuje.

Wnioski

Z punktu widzenia przedstawionych cech, badaną organizację można zaliczyć po części do modelu „Hefajstos”, po części do typu „Atena”. Rzadko istnieją czyste modele kultury organizacji. W praktyce występują typy mieszane lub nakładające się na siebie, z jedną kulturą dominującą. Organizacja A to przykład „pocisku sterowanego”. Jest egalitarna. Każdy członek zespołu ma swoje zadania, nakierowane na wspólny cel. Każdy odgrywa swoją rolę w poszczególnych etapach projektu. W związku z tym, że każda osoba ma swój wkład w osiągnięcie celu, jej status jest osiągany w trakcie spotkań roboczych. Jest to zespół interdyscyplinarny, składający się z ekspertów, fachowców. Pojawiają się skłonności do indywidualizmu. Członkowie są rozmowni, inteligentni, nietuzinkowi, ale ich wspólnota jest środkiem a nie celem. Zespół powołano jednorazowo i po zakończeniu projektu rozwiązuje się. Krytyka pojawiająca się w trakcie prac ma charakter konstruktywny. Zespół działa elastycznie jeśli chodzi o przydział obowiązków, rozwiązywanie problemów, umawianie spotkań itp. W tym przypadku za kulturę dominującą uznałabym jednak model „Hefajstos”, gdyż wydaje się, że

członkowie zespołu są bardziej zdeterminowani w kierunku dążenia do potwierdzania „rzemiosła”: własnych kompetencji, doświadczenia i wiedzy niż osiągnięcia celów i realizacji konkretnych zadań.

Charakterystyka organizacji B

Organizacja B to zespół badawczy 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.

Trzon zespołu to cztery osoby. Zespół ma formalnego szefa, który jest jednocześnie kierownikiem zakładu i inicjatorem projektu. Jest to osoba stojąca najwyżej w hierarchii grupy pod względem pełnionej funkcji, doświadczenia i posiadanego tytułu naukowego profesora. Pozycje pozostałych członków zespołu z formalnego punktu widzenia są równorzędne. W ramach realizacji projektu wyżej w hierarchii jest osoba będąca najbliższą habilitacją i jednocześnie o dłuższym stażu (w projekcie pełniła rolę menedżera).

Na dobór członków zespołu wpływ miał kierownik zakładu. Współpracowników dobierał przede wszystkim spośród swoich magistrantów. Kryterium doboru stanowiły zatem kompetencje osób, ich potencjał intelektualny i pozytywne doświadczenia z pracy w relacji profesor-student. Praca nad projektem była ściśle związana z pracą zawodową i rozwojem kariery naukowej. W zespole występuje hierarchia wynikająca z posiadanych stopni i tytułów naukowych oraz ze stażu pracy.

Badani podawali następujące motywy, które skłoniły ich do podjęcia pracy w zespole:

Osoba 1 (kierownik): możliwość przekazania swojej wiedzy, wypromowania doktoratów i habilitacji, satysfakcja z pracy zawodowej, satysfakcja naukowa

Osoba 2: zdobycie praktyki z zarządzania projektem, ale też możliwość wykorzystania posiadanej wiedzy w dziedzinie, której dotyczył projekt i realizowania się jako naukowiec; zdobycie danych do pracy habilitacyjnej,

Osoba 3: kontakty międzynarodowe, praktyka w organizowaniu międzynarodowych konferencji, możliwość napisania publikacji, praca nad rozprawą doktorską, której tematyka jest zgodna z badaniami prowadzonymi w ramach projektu,

Osoba 4: zdobycie doświadczenia w różnych dziedzinach, wykorzystanie pracy nad projektem w publikacjach i pracy doktorskiej,

Osoba 5⁴: brak danych.

Można stwierdzić, że indywidualne cele członków zespołu są zbieżne. Żaden z badanych nie uznał za czynnik motywacyjny korzyści finansowych, chociaż w trakcie wywiadów wspomniano o tym, że praca nad projektem przekładała się na wzrost zarobków.

Władza formalna

Formalnie zespół ma kierownika naukowego. Szef zespołu badawczego jest jednocześnie kierownikiem zakładu naukowego funkcjonującego w ramach wyższej uczelni. Zajmuje się koordynacją pracy zespołu głównie od strony merytorycznej: wybór metod i narzędzi badawczych potrzebnych do realizacji projektu. Inicjuje kontakty z innymi jednostkami naukowymi (w tym zagranicznymi). Przez pracowników określany jest jako bardzo wymagający, ale jednocześnie demokratyczny, potrafiący współpracować z ludźmi i szanujący swoich podwładnych. Skłonny do rozmów i zawierania kompromisów, darzy pracowników zaufaniem. Pozostawia im pewien zakres swobody w realizacji zadań, nie kontroluje na każdym kroku – interesuje go osiągnięcie wyznaczonego celu. Jest poważany wśród pracowników ze względu na pełnioną funkcję oraz posiadaną wiedzę i doświadczenie naukowe. Kierownik projektu wysoko ocenia umiejętności członków swojego zespołu.

Miejsce i rola lidera/liderów w zespole

Jako lidera nieformalnego wskazano osobę młodą stażem i wiekiem charakteryzującą się następującymi cechami: pracowitość, aktywność, ścisłość, regularność. Lider zajmował się koordynacją i organizacją pracy na niższych szczeblach oraz prezentacją poszczególnych etapów pracy zespołu na zewnątrz.

⁴ Osoba ta brała udział w realizacji projektu, ale w czasie przeprowadzanych badań nie była już pracownikiem zakładu.

Sposób podejmowania decyzji

Ostateczne decyzje podejmuje kierownik projektu. Często jednak sprawy są dyskutowane na szerszym forum. W kwestiach technicznych decyzje podejmowane są na poziomie wykonawców.

Struktura komunikacji

W zespole występuje komunikacja sformalizowana. Najważniejsze informacje przekazuje kierownik projektu wszystkim członkom zespołu. Na najniższym szczeblu dominuje komunikacja niesformalizowana. Przeważają styczności bezpośrednie. Jeśli pojawiają się blokady informacji to na skutek czynników zewnętrznych.

Subiektywna ocena efektywności i funkcjonowania zespołu

Nie wskazano istotnych trudności, które mogłyby negatywnie wpływać na funkcjonowanie zespołu. Problemy z wywiązywaniem się z obowiązków członkowie zespołu mieli na zewnątrz. W ramach zespołu nie było konfliktów. Specjalizacja ról pozwoliła osiągnąć efektywność. Okazuje się jednak, że zmienne osobowościowe nie są bez znaczenia. W analizowanym przypadku jedna z osób dystansowała się od reszty. Była to osoba wysoko oceniana ze względu na swoje kompetencje i posiadaną wiedzę, ale jednocześnie jako trudna we współpracy ze względu na cechy osobowości. Wspomniana osoba nie kontynuuje współpracy z zespołem. Wszyscy badani uznali, że zespół funkcjonuje sprawnie.

Wnioski

Badana organizacja B to model mieszany. Można w niej wskazać przede wszystkim elementy modelu „Gaja” i „Hefajstos”. Struktura organizacji jest formalna i pionowa. Na szczycie tej hierarchii znajduje się senior – autorytet merytoryczny. Przez podwładnych uznawany jest za najbardziej doświadczonego, posiadającego największy zasób wiedzy. Jest decydem, promotorem, koordynatorem, twórcą zespołu. Podwładni to zespół rzemieślników, którzy jeszcze szlifują swój fach. Kierownik wysoko ocenia kompetencje swoich pracowników, ufa im, wierzy w ich umiejętności. Dlatego w pracy zostawia im pewien zakres swobody.

Charakterystyka organizacji C

Organizacja C, podobnie jak organizacja B, to zespół badawczy 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. Zespół ma doświadczenia w realizacji projektów badawczych. To struktura ściśle hierarchiczna.

W skład zespołu wchodzi dziewięć osób. Formalny szef jest jednocześnie kierownikiem zakładu. Jest to osoba stojąca najwyżej w hierarchii grupy pod względem pełnionej funkcji, doświadczenia i posiadanego tytułu naukowego profesora, a także jak podkreślono z racji wieku. To kierownik stworzył cały zespół. Kierownik zakładu ma swojego zastępcę. Jego miejsce w hierarchii wyznaczają: staż pracy, doświadczenie i stopień doktora habilitowanego. Na niższym szczeblu znajdują się trzej adiunkci, którzy przez kierownika wyznaczeni zostali na opiekunów naukowych doktorantów. Dół hierarchii stanowią doktoranci. Ścieżki zawodowe pracowników wyglądają podobnie: po obronie prac magisterskich profesor zaproponował udział w studiach doktoranckich. Decyzja współpracy w ramach zespołu jest więc jednoznaczna z planami związanymi z pracą zawodową.

Motywacje członków zespołu do pracy nad projektem przedstawiają się następująco:

Osoba 1 (kierownik): priorytetem są cele naukowe: aby wszyscy pracownicy różnymi drogami doszli do jednego celu - habilitacji; chęć przekazania wiedzy, doświadczenia

Osoba 2: zdobycie praktyki w pracy nad projektem badawczym, publikacje, gratyfikacja finansowa, przebywanie wśród ludzi inteligentnych i wartościowych

Osoba 3: praca w fajnym zespole, rozwój naukowy

Osoba 4: chęć kształcenia się

Osoba 5: obrona doktoratu

Osoba 6: rozwój naukowy

Osoba 7: ciekawe doświadczenia w pracy naukowej, rozwój naukowy i zawodowy

Osoba 8: przyjemność i satysfakcja jaką daje praca naukowa

Osoba 9: brak danych

Władza formalna

Formalnym szefem zespołu jest kierownik zakładu naukowego funkcjonującego w ramach wyższej uczelni. Sam określa siebie jako demokratycznego. Nie ogranicza działalności swoich pracowników i popiera ich w pracy naukowej. Uważa się za opiekuna naukowego. Najważniejszy cel, jaki sobie stawia to przekazać swoją wiedzę i wypromować doktoraty i habilitacje. Podejmuje decyzje organizacyjne, finansowe związane z funkcjonowaniem zakładu. Uważa, że zebrał zespół bardzo dobrych i dobrze rokujących na przyszłość naukowców. Przez podwładnych określany jako osoba będąca autorytetem, otwarta, pomocna. Nie tworzy bariery w bezpośrednim kontakcie. Nie jest apodyktyczny – to szef opiekuńczy. Wymaga postępu naukowego, ale nic nie narzuca, raczej wytycza drogę dojścia do celu i czuwa nad tym, aby to było wartościowe.

Zwrócono uwagę na to, że w zespole występuje pewnego rodzaju dwuwładza: profesor jest szefem z definicji, ale dużo do powiedzenia ma jego zastępca. Uzupełniają się razem.

Miejsce i rola lidera/liderów w zespole

W zespole wyłoniło się dwóch liderów nieformalnych. O ich pozycji w zespole decydują przede wszystkim kompetencje. Pierwszy to świetny organizator, służbista. Posiada cechy przywódcze, szybko podejmuje decyzje, wie, czego chce, potrafi postawić na swoim. Jeśli się czegoś podejmie to zrealizuje to do końca. Posiada dużą wiedzę. Drugi to kreatywny naukowiec, wizjoner. Ma bardzo dużo pomysłów, jest spontaniczny. Posiada rozległą wiedzę. Jego kompetencje są wysoko oceniane zarówno przez współpracowników, jak też kierownika zakładu. Każdy z liderów wyznaczony został przez władzę formalną na opiekuna naukowego doktorantów.

Sposób podejmowania decyzji

Decyzje organizacyjne, finansowe związane z funkcjonowaniem zakładu podejmuje kierownik. W sprawach naukowych pracownicy mają sporą autonomię i podejmują decyzje samodzielnie. Większość decyzji dotyczących na przykład realizacji projektów naukowych podejmuje się wspólnie po uprzednim przedyskutowaniu. Ostatecznie decyduje szef, ale bierze pod uwagę zdanie pracowników.

Struktura komunikacji

Komunikacja między kierownikiem a pracownikami jest sformalizowana. Informacje przekazuje się na seminariach. Dla ułatwienia komunikacji w niektórych przypadkach doktoranci komunikują się z profesorem za pomocą pośredników – wyznaczonych opiekunów. Pomiedzy adiunktami i doktorantami występuje komunikacja nieformalna, wielostronna, przeważają styczności bezpośrednie. Badani twierdzą, że komunikacja jest poprawna i że nie występują istotne blokady informacyjne.

Subiektywna ocena efektywności i funkcjonowania zespołu

Efektywność pracy zespołu przez wszystkich członków została oceniona pozytywnie. Wskazywanymi miernikami tej efektywności są: skuteczność w realizowaniu projektów europejskich, otrzymywanie nagród za zrealizowane projekty, publikacje, organizowane konferencje. Istotniejsze konflikty pojawiają pomiędzy osobami na tym samym szczeblu hierarchii (adiunkci) kiedy próbują wchodzić sobie nawzajem w kompetencje. W związku z tym współpraca pomiędzy tymi osobami jest utrudniona (wolą pracować oddzielnie). Jedną osobę uznano za dystansującą się od reszty ze względu na cechy osobowości⁵. Poza tym można zauważyć, że w grupie ceni się pracę zespołową i wspólne cele.

Wnioski

Organizacja C ma strukturę hierarchiczną. Hierarchia jest tu odzwierciedleniem doświadczenia. Na samym szczycie hierarchii znajduje się osoba z tytułem profesora, najstarsza wiekiem, stażem, doświadczeniem i z największym zasobem wiedzy. Sprawuje ona władzę formalną, jest niekwestionowanym autorytetem merytorycznym, ale nie autokratą. Nie tworzy bariery w bezpośrednim kontakcie. Wymaga postępu naukowego, ale nic nie narzuca, raczej wytycza drogę dojścia do celu i czuwa nad tym, aby to było wartościowe. Zostawia podwładnym spory margines swobody w pracy naukowej, nie ogranicza. Jest nastawiona na pomoc i wsparcie. Podwładni określają ją mianem szefa opiekuńczego. Priorytetem szefa jest rozwój naukowy pracowników. Dobiera sobie osoby z dużym potencjałem intelektualnym, które stopniowo specjalizują się i doskonalą w swoim fachu. Im są wyżej w hierarchii (i jednocześnie mają większą wiedzę i kompetencje), tym mają więcej

⁵ Osoba ta nie wzięła udziału w badaniu.

swobody i samodzielności. Organizacja C jest typem kultury mieszanej, w której występują elementy organizacji „Gaja” i „Hefajstos”.

Charakterystyka organizacji D

Organizacja 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.

Motywacje członków zespołu do pracy nad projektem przedstawiają się następująco:

Osoba 1: możliwość udoskonalenia warsztatu badawczego, możliwość prowadzenia badań na licznej próbie badawczej, satysfakcja zawodowa, publikacja, gratyfikacja finansowa.

Osoba 2: doskonalenie warsztatu badawczego, publikacja, gratyfikacja finansowa

Osoba 3: zebranie danych do pracy doktorskiej, możliwość udoskonalenia warsztatu badawczego, zweryfikowanie swoich umiejętności, odkrywanie nowych zależności, pogłębianie wiedzy, gratyfikacja finansowa.

Władza formalna

Zespół jest demokratyczny, nie istnieje władza formalna. Pozycje wszystkich członków zespołu są równorzędne.

Miejsce i rola lidera/liderów w zespole

W zespole wyłonił się lider ze względu na posiadane cechy osobowości. To osoba posiadająca cechy przywódcze, zdecydowana, asertywna. Lider akceptował jednak zasady demokratyczne i nie starał się narzucać własnego zdania. Osoba ta zajmowała się sprawami organizacyjnymi i najczęściej reprezentowała zespół na zewnątrz.

Sposób podejmowania decyzji

Decyzje podejmowano w sposób demokratyczny. Na bieżąco ustalano kolejność działań oraz kwestie metodologiczne.

Struktura komunikacji

W zespole występowała komunikacja niesformalizowana, wielostronna, spontaniczna. Przeważały styczności bezpośrednie. Nie występowały blokady informacyjne.

Subiektywna ocena efektywności i funkcjonowania zespołu

Praca zespołu oceniona została jako efektywna. Ukończono projekt w terminie, wywiązano się z zobowiązań. Współpraca układała się dobrze. Pojawiały się konflikty spowodowane sytuacjami stresowymi, na przykład presją czasową. Uznano, że ilość pracy była czasami zbyt duża jak na trzy osoby. Jedna z osób pełniła w zespole funkcję mediatora i starała się te konflikty łagodzić.

Wnioski

Organizacja D to przykład kultury typu „Hefajstos”. Członkowie zespołu są nastawieni na osiągnięcie celu i potwierdzenie swoich kompetencji. Są fachowcami w swojej dziedzinie. Obowiązki nie są tu ustalane z góry, ale na bieżąco w trakcie działań. Każdy z członków zespołu jest specjalistą i przy współdziałaniu wszystkich określa się jak będzie funkcjonowała całość. Grupa jest egalitarystyczna ponieważ pomoc każdego z członków zespołu może okazać się niezbędna. Decyzje podejmowane są w sposób demokratyczny, występuje komunikacja wielostronna, niesformalizowana. Każdy z członków zespołu ma szeroki zakres swobody działań ponieważ każdy jest fachowcem.

Charakterystyka organizacji E

Organizacja E to organizacja, która już od kilku lat zajmuje się realizowaniem projektów szkoleniowych wchodząca 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. Oprócz wynagrodzeń finansowych za pracę etatową i ze środków przyznawanych na projekty, członkowie zespołu twierdzą, że jedną z motywacji jest zdobywanie doświadczenia w ubieganiu się o dotacje, organizowaniu i prowadzeniu szkoleń.

Władza formalna

Zespołem zarządza formalnie kierownik. Sprawuje on władzę w sposób demokratyczny. Nie posiada cech przywódczych. Nie narzuca swojego zdania. Można nawet powiedzieć, że stoi nieco z

boku i nie ingeruje w pracę swoich podwładnych. To osoba niekonfliktowa, otwarta na zawieranie kompromisów. Przez podwładne traktowana jak koleżanka.

Miejsce i rola lidera/liderów w zespole

W zespole nie ma zdecydowanego lidera.

Sposób podejmowania decyzji

Decyzje podejmowane są w sposób demokratyczny. Część decyzji organizacyjnych i finansowych podejmuje kierownik z racji pełnionej funkcji.

Struktura komunikacji

Ze względu na niewielką liczbę osób w zespole występuje przede wszystkim komunikacja nieformalna, wielostronna. W kwestiach formalnych nie ma blokad informacyjnych.

Subiektywna ocena efektywności i funkcjonowania zespołu

W subiektywnej ocenie wszystkich członków zespół funkcjonuje sprawnie. Nie pojawiają się ważniejsze przeszkody w pracy zespołu, a jeśli pojawiają się to z reguły są one spowodowane czynnikami zewnętrznymi.

Wnioski

Można przyjąć, że w organizacji E najczęściej pojawiają się elementy typu „Atena”. Członkowie zespołu są kompetentni. Koncentrują się na realizacji zadań i tym samym osiągnięciu zamierzonych celów. Pracuje się zespołowo, decyzje podejmowane są demokratycznie. Nie jest to struktura sformalizowana. Przeważają styczności bezpośrednie.

Charakterystyka organizacji F

Organizacja F to organizacja szkoleniowo-edukacyjna. Zespół jest jeszcze w trakcie konstituowania się. Zespół 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 wykładowego, specjalista do spraw technicznych i sprzętowych, dwie pracownice sekretariatu. Pozostałe osoby dochodzą na pewien okres czasu i nie dostają pensji za swoją pracę. Ich praca jest formą zapłaty za zobowiązania. Motywacje członków zespołu przedstawiają się następująco:

Osoba 1: realizowanie się, dążenie do osiągnięcia postawionych celów, pensja

Osoba 2: odrabianie chesnego, nabywanie doświadczenia

Osoba 3: nabywanie doświadczenia i umiejętności, pensja, kontakt z ludźmi

Osoba 4: satysfakcja z osiągnięcia celów, ciekawość, pensja

Osoba 5: kontakt z ludźmi, pensja

Osoba 6: praca w ciekawym zespole, odrabianie czesnego

Osoba 7: kontakt z ludźmi, chęć zdobycia umiejętności, pensja

Osoba 8: brak danych

Dyrektor wraz z kierownikiem punktu tworzyli cały zespół. Pozycje pozostałych członków zespołu różnicują się ze względu na staż pracy oraz status wynikający z formy zatrudnienia. Zakres zadań i obowiązków jest elastyczny. To znaczy każdy wie, co należy do jego obowiązków, ale pracownicy mogą się bez problemów nawzajem zastępować czy pomagać.

Władza formalna

Formalnym szefem zespołu jest dyrektor. Podejmuje on najważniejsze decyzje, ale członkowie zespołu częściej kontaktują się z jego zastępcą-kierownikiem, który podejmuje autonomiczne decyzje, które są zatwierdzane później przez dyrektora. Oceny dotyczące stylu sprawowania władzy są podzielone. Jedni oceniają formalnego szefa jako stanowczego, zdecydowanego, budzącego respekt. Inni twierdzą, że jest liberalny. 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.

Miejsce i rola lidera/liderów w zespole

Dyrektora często nie ma na miejscu i wtedy dowodzenie przejmuje jego zastępca. Jest on liderem i koniem pociągowym całego zespołu. Ma zarówno zaufanie szefa, jak i wszystkich pracowników. Jest poważany, ale jednocześnie uważany za członka zespołu. Jest określany jako osoba pracowita, zorganizowana, elokwentna, mądra, pomocna.

Sposób podejmowania decyzji

Decyzje podejmuje ostatecznie formalna władza. Wynika to ze sprawowanej funkcji i procedur.

Struktura komunikacji

W zespole występuje raczej komunikacja sformalizowana. Najważniejsze informacje przekazuje lider wszystkim członkom zespołu. Rzadko zdarzają się blokady informacyjne. Jeśli do nich dochodzi to najczęściej na skutek czynników zewnętrznych. Występują też elementy komunikacji niesformalizowanej.

Subiektywna ocena efektywności i funkcjonowania zespołu

W subiektywnej ocenie wszystkich członków zespołu (również szefa i zastępcy) zespół funkcjonuje sprawnie. Jest dobrze dobrany, zgrany. Pracownikom dobrze się pracuje w ramach zespołu. Występują obok formalnych silne więzi nieformalne. Można zidentyfikować pewne zgrzyty osobowościowe. Osoba 6 nie potrafi się do końca zintegrować z grupą i dostosować do norm grupowych. Część grupy przyznaje, że ważniejsze są dla niej indywidualne interesy, nie przejawia inicjatywy w kierunku prac na rzecz grupy, ma problemy z samodyscypliną. Może to po części wynikać z tego, że przynależy ona do innej jednostki funkcjonującej w obrębie tej organizacji. Jeśli chodzi o wybory osób, z którymi się pracuje najlepiej to są to osoby, które stanowią podstawę zespołu: 4, 5, 7. Szczególne nasilenie kontaktów i silna więź występuje między osobami 5 i 7. Nie pojawiają się ważniejsze przeszkody w pracy zespołu i z reguły są one spowodowane czynnikami zewnętrznymi.

Wnioski

Jest to kultura 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 jest tu wykonywana niemalże w atmosferze rodzinnej. Pracuje się tu, dokłada starań, rozwiązuje problemy i konflikty po to, aby zachować poczucie zadowolenia, jakie dają tego rodzaju stosunki. Szef ustanawia zasady, nadaje ton i oczekuje od podwładnych, że będą potrafili spełnić jego oczekiwania. Szef potrafi się wczuć w sytuację podwładnych.

Odnosząc wyniki badań do typologii „Starych i nowych bogów organizacji” najbardziej widoczne są w badanym przypadku elementy kultury „Zeus” i „Apollo”, ale trzeba pamiętać, że przedstawione modele należy traktować jako typy idealne. Istnieje centralne źródło władzy, władza jest umocowana formalnie, ale nie jest to władza autokratyczna. Ponadto oprócz skupienia pracowników na funkcjach występuje w opisanym zespole silna więź i komunikacja nieformalna.