



Maciej Słomian

Dojrzałość zwinnych zespołów projektowych
w aspekcie zmiennych kultury organizacyjnej

Praca doktorska

Promotor: Prof. dr hab. Szymon Cyfert

Poznań 2023

Wstęp.....	5
1. Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania organizacją.....	12
1.1. Natura kultury organizacyjnej.....	12
1.2. Kategorie i wymiary kultury w organizacji	25
1.3. Kultura organizacyjna i przywództwo w organizacji.....	34
1.4. Kultura organizacyjna zespołu projektowego	43
2. Zwinność w zarządzaniu zespołami projektowymi	53
2.1. Istota zwinności	53
2.2. Istota zwinnych zespołów projektowych	63
2.3. Przywództwo w zwinnych zespołach projektowych	71
2.4. Wpływ zwinności na wyniki zespołów projektowych.....	77
2.5. Dojrzałość zwinnych zespołów projektowych.....	86
3. Procedura badawcza i wyniki badań empirycznych.....	96
3.1. Hipotezy badawcze	96
3.2. Metodyka badań empirycznych.....	97
3.3. Charakterystyka próby.....	100
3.4. Charakterystyka zmiennej „dojrzałość zwinnego zespołu projektowego”	113
3.5. Zależności pomiędzy dojrzałością zwinnych zespołów projektowych a zmiennymi kultury organizacyjnej.....	119
3.6. Synteza rezultatów badań empirycznych	142
Zakończenie	154
Implikacje teoretyczne.....	163
Implikacje praktyczne	163
Ograniczenia i kierunki dalszych badań	168
Bibliografia	170
Spis tabel.....	188
Spis rysunków	190
Załączniki.....	191

Wstęp

W obliczu wzrostu znaczenia, jakie przypisuje się elastyczności organizacji wymuszonej wzrostem zmienności środowiska biznesowego, popularność zyskało zwinne podejście do zarządzania, w którym decyzyjność i wpływ na kształtowanie kierunku działań oddaje się zespołom odpowiedzialnym za realizację działań (Kadenic i in., 2023; Lehn, 2021; Škare i Soriano, 2021; Werder i Maedche, 2018). Zmiana podejścia do realizowania działań przedsiębiorczych i wzrost częstotliwości zmian w świecie biznesu doprowadziły do poszukiwania bardziej efektywnych rozwiązań pozwalających reagować na turbulencję środowiska, nie tylko w celu zachowania status quo, lecz także wykorzystywania szans, doprowadzając do rozwoju organizacyjnego (Kó i in., 2022; Yu i in., 2022; Zhou i in., 2019). Wzrost częstotliwości zmian spowodował, że zmiany nie są już traktowane jako zagrożenia dla płynności działania przedsiębiorstwa, ale jako okazje do wyprzedzania konkurencji (Emirhan Kula, 2023; Sanasi, 2023). To od umiejętności dostrzegania pojawiających się w zmienności szans w dużej mierze zależeć będzie przyszłość organizacji. W początkowym okresie rozwoju nauk o zarządzaniu zakładano, że zdolność przewidywania zmian i dostrzegania szans zależy od kompetencji decydentów organizacji. Obecnie jednak przyjmuje się, że jest to kompetencja, która powinna być ulokowana na dole hierarchii organizacyjnej, u członków zespołów. Dlatego na tym poziomie poszukuje się możliwości lepszego rozpoznania potrzeb rynku i poprawy efektywności funkcjonowania organizacji (Sajdak, 2019; Shin i in., 2015).

Powodzenie wykorzystania zwinnego podejścia do osiągania celów przedsiębiorstwa jest uzależnione od umiejętności realizacji zadań przez zespoły wykorzystujące zwinne metodyki, a także od umiejętności zespołowych, które wynikają z poziomu kompetencji członków zespołu, a które opisywane są przy zastosowaniu trzech zmiennych: efektywności, skuteczności i wydajności. Każda z wymienionych zmiennych odnosi się jedynie do poziomu realizacji zadań zgodnie z planem lub zgodności ich realizacji z założeniami odnoszącymi się do czasu, budżetu, zakresu i jakości. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że nowe zespoły mogą być tak samo skuteczne, wydajne i efektywne jak zespoły pracujące ze sobą przez dłuższy czas (Gren i in., 2017; Kadenic i in., 2023; Peralta i in., 2018; Ramírez-Mora i in., 2020). Niemniej jednak to te drugie zespoły prawdopodobnie lepiej poradzą sobie z bardziej skomplikowanymi zadaniami

w mniej przewidywalnych środowiskach o dużej dynamice zmian, co opisuje kolejna zmienna, jaką jest dojrzałość (Elrod i Tippet, 2008; Sjøvold, 2006).

Czynnikami, które wpływają na skuteczność, efektywność, wydajność i dojrzałość zespołu, są między innymi umiejętności społeczne członków zespołu sprecyzowane w pojęciu umiejętności komunikacji i zdolności interpersonalnych umożliwiających zrozumiałe przez drugą stronę przekazywanie informacji (Long i in., 2019; Mora-Cantalops i Sicilia, 2019). Ponadto na poziom skuteczności funkcjonowania zespołu wpływa także poczucie decyzyjności pracowników, czyli nadanie im praw do samodzielnej realizacji zadań, co również przekłada się na poprawę wyników organizacji (Lisbona i in., 2020). Możliwość podejmowania decyzji, oddziałująca na wzrost skuteczności zespołów, przekłada się także na wzrost poziomu decentralizacji zadań, a to z kolei, dzięki szerszemu spektrum perspektyw, będących wynikiem szerokiego uczestnictwa członków zespołu w procesie decyzyjnym, wpływa na wzrost innowacyjnego myślenia i przejmowania inicjatywy w działaniach (García-Buades i in., 2016; Griffin i in., 2007). Na skuteczność projektów wpływ może mieć także poziom zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy (Grant i Ashford, 2008).

W badaniach efektywności zespołów zwraca się także uwagę na wartości, jakimi kieruje się lider zespołu, oraz wspomniany już wyżej poziom przepływu informacji (van Dun i Wilderom, 2016). Wartości lidera są o tyle istotne, o ile, jak zauważono, sposób postrzegania rzeczywistości przez osobę, z której przykład bierze zespół, może się udzielać pozostałym członkom zespołu (Bardi i Schwartz, 2003). Przepływ informacji, jako zmienna wpływająca na poziom efektywności, jest podkreślany jako kluczowy czynnik szczególnie w przypadku zespołów rozproszonych, które często są spotykane w organizacjach pracujących przy użyciu zwinnych metodyk zarządzania projektami (Alsharo i in., 2017). Inną istotną dla efektywności zmienną jest poziom zaufania między członkami zespołów (Alsharo i in., 2017; Jarvenpaa i Leidner, 1999).

Do czynników oddziałujących na wydajność, badacze przyporządkowują dzielone przywództwo pozwalające dojść do głosu wszystkim członkom zespołu, a także typologię osobowości pracowników (Han i in., 2018; Martin i in., 2018). Badania sugerują także oddziaływanie z wydajnością złożoności zadań wraz ze sposobem pomiaru ich realizacji pod kątem wydajności (Martin i in., 2018). W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na motywowanie i inspirowanie, a nawet zachęcanie do podejmowania ryzyka, co przekłada się na

wzrost poziomu innowacyjności działań pracowników (García-Buades i in., 2016; Han i in., 2018). Kolejnym czynnikiem oddziałującym na wydajność są wartości, którymi kierują się pracownicy. Jeśli organizacja wzmacnia postawy wspólnego osiągnięcia celów poprzez samodzielne ich realizowanie przez jednostki, wydajność zespołu może wzrosnąć (Chiu i in., 2018; Han i in., 2018).

Dojrzałość zespołowa natomiast jest pojęciem określającym umiejętność realizacji zadań przez zespół w środowisku o dużej zmienności (Elrod i Tippet, 2008; Sjøvold, 2006). W badaniach nad dojrzałością podkreśla się, że dojrzałość stymulowana jest między innymi przez koordynację wynikającą z efektywnej komunikacji i umiejętności interpersonalnych członków zespołu (Elrod i Tippet, 2008; Sjøvold, 2006). Badacze dojrzałości zwracają uwagę na różnicę między dojrzałością a wydajnością, wskazując, że zespół niedojrzały może być wysoce wydajny, ale w środowiskach o wysokiej zmienności to właśnie dojrzałość świadcząca o wysokim poziomie kreatywności i samodzielności będzie wpływać na powodzenie prowadzonych przez zespół działań (Elrod i Tippet, 2008; Sjøvold, 2006, 2007).

Czynniki, które kreują osiągnięcie wysokich poziomów efektywności, skuteczności i wydajności, ale także dojrzałości, znajdują zakorzenienie w sposobie funkcjonowania organizacji, objawiającym się obowiązującymi w niej zasadami. A zmiana oczekiwań odnośnie do postaw zespołów przyczyniła się do zmiany paradygmatów przyjętych przez decydentów i rozwijanych w organizacjach kultur. Kultura, stanowiąca interesujący obszar funkcjonowania organizacji, została przebadana na przełomie wieków pod wieloma względami w licznych zastosowaniach i warunkach organizacyjnych. Rezultatem pogłębionych badań było opracowanie spektrum modeli opisujących kulturę organizacji wyróżniających typy kultury, charakterystyczne cechy płynące z kultury i pożądane postawy członków organizacji odzwierciedlające kulturę. Natomiast wzrost popularności zwinnego zarządzania projektami zwracającego uwagę na zdolności interpersonalne, poziom uppełnomocnienia w podejmowaniu decyzji i wartości członków zespołu, przyczynił się do ponownego wzrostu zainteresowania problematyką kultury organizacji stanowiącej fundament postaw reprezentowanych zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i członków organizacji skupionych w zespołach projektowych. Dlatego też kolejną obok dojrzałości zwinnych zespołów projektowych sferą objętą badaniami w niniejszej pracy doktorskiej jest kultura organizacyjna, która – jakkolwiek jest szeroko zbadana i opisana w literaturze przedmiotu – nadal ze względu na swoją zmienność wymaga

ciągłej aktualizacji istoty pojęcia (Schein i Schein, 2016). Kultura organizacyjna, kreowana przez organizację poprzez narzucanie zasad wchodzącym w jej skład pracownikom, jak i tworzona przez samych pracowników, którzy wnoszą określone zachowania do organizacji, wpływa na sposób, w jaki dana organizacja funkcjonuje (Barbera i Schneider, 2014; Schein i Schein, 2016). W zależności od rodzaju kultury dominującej w organizacji można kreować środowisko wymuszające na pracownikach podporządkowanie się ustalonym regułom pracy lub zachęcające do kreatywności i samodzielności w proponowaniu nowatorskich rozwiązań w tym zakresie (Barbera i Schneider, 2014; Schein i Schein, 2016, 2019). Badacze kultury organizacyjnej skłaniają się najczęściej ku jej podziałowi na cztery główne typy, które różnią się od siebie stopniem podporządkowania pracowników procedurom z jednej strony skali lub pozostawienia im wysokiego poziomu samodzielności i decyzyjności z drugiej strony (Harrison, 1972; Schein i Schein, 2016; Schneider i in., 2014; Wudarczewski, 2018). Jak już wspomniano, badania sugerują, że zespoły, którym pozostawia się większą samodzielność, wykazują się często wyższym poziomem skuteczności, co stanowi kluczowy czynnik prowadzący do budowania przewag rynkowych. Takie podejście do organizacji miejsca pracy przekłada się na zwiększenie poczucia przynależności członków zespołu do organizacji i wzrost zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki (Mora-Cantallops i Sicilia, 2019). Dzięki spłaszczeniu struktur i upełnomocnieniu pracowników do określania kierunku realizowanych działań organizacja jest w stanie szybciej dostosowywać się do zmieniających się warunków zewnętrznych, osiągając przewagę nad konkurencją. Badania sugerują, że różne typy kultury organizacyjnej wpływają w odmienny sposób na postawy pracowników w miejscu pracy, na przykład innowacyjność, zaangażowanie i elastyczność, determinując przy tym poziom wydajności organizacji (Barbera i Schneider, 2014; Fey i Denison, 2003; McKinnon i in., 2003; O'Reilly, 1989; Schein i Schein, 2016, 2019; Winby i Worley, 2014). Jednak pomimo szeroko prowadzonych badań w tym zakresie dotychczas nie została zidentyfikowana zależność pomiędzy konkretnymi typami kultury organizacyjnej a poziomem dojrzałości zwinnych zespołów projektowych w organizacji. Nie zostało też określone, czy istnieją uwarunkowania kulturowe, które pozwalają optymalizować poziom dojrzałości zwinnych zespołów projektowych (García-Buades i in., 2016; Sun i in., 2016).

Powyższa dyskusja skłania do sformułowania pytania o możliwość określenia typu kultury organizacyjnej, zapewniającego efektywne funkcjonowanie zwinnych zespołów projektowych

o wysokim poziomie dojrzałości. Udzielenie odpowiedzi na to pytanie pozwoliłoby osobom zarządzającym przedsiębiorstwami rozwijać ten typ kultury organizacyjnej, w którym zwinne zespoły projektowe będąc zdolne do realizacji przedsięwzięć na optymalnym poziomie, zachowywałyby jednocześnie swoją kreatywność, samowystarczalność i umiejętność zmiany kierunku działania oraz zapewniałyby możliwość tworzenia dokładnie takiego wyniku prac, jakiego oczekivaliby interesariusze. To z kolei, po zastosowaniu przez przedsiębiorstwa działające w środowiskach o wysokiej dynamice zmian, mogłoby przełożyć się na poprawę ich wyników i wzrost poziomu konkurencyjności.

W niniejszej pracy podjęto próbę wyszczególnienia tych zmiennych opisujących kulturę organizacji (uwzględniając opracowane już w literaturze przedmiotu modele kultur) oraz cech zwinności zespołu projektowego świadczących o jego dojrzałości, których analiza pozwoli odkryć istnienie związku między kulturą a dojrzałością zwinnych zespołów projektowych. Celem powyższego działania jest wskazanie tych cech kultury, których rozwijanie w organizacji może stymulować rozwój dojrzałości zwinnego zespołu projektowego, oraz takich, które mogą ograniczać dojrzałość zespołową. Problemem badawczym i zarazem celem głównym dysertacji jest identyfikacja i ocena relacji pomiędzy poziomem dojrzałości zwinnych zespołów projektowych a wykorzystywanym w przedsiębiorstwie typem kultury organizacyjnej. Pozwoli to na opracowanie benchmarków dla określonej kultury organizacyjnej oraz szeregu założeń ograniczających i umożliwiających zastosowanie go. Celem pobocznym badań jest określenie optymalnych, z punktu widzenia dojrzałości, kulturowych uwarunkowań dla zapewnienia zwinności zespołów projektowych. W związku z powyższym postawiono następujące pytanie badawcze:

Jaki typ kultury organizacyjnej pozwala na osiągnięcie optymalnego, w danych warunkach, poziomu dojrzałości zwinnych zespołów projektowych?

Doprecyzowując powyższe pytanie sformułowano dwie hipotezy badawcze:

H1: Istnieje związek między wykorzystywanym w organizacji typem kultury organizacyjnej a dojrzałością zwinnych zespołów projektowych.

H2: Istnieje możliwość wskazania zmiennych charakterystycznych dla typu kultury organizacyjnej zapewniających optymalny, w określonych warunkach, poziom dojrzałości zwinnych zespołów projektowych.

Osiągnięcie celu głównego będzie wymagać osiągnięcia celów o charakterze:

- systematyzującym obejmujących: dyskusję nad problematyką dojrzałości zespołowej zwinnego zespołu projektowego i kultury organizacyjnej, charakterystyki czynników kształtujących dojrzałość zespołową zespołu zwinnego oraz czynników kształtujących kulturę organizacyjną;
- poznawczo-wyjaśniającym obejmujących: zidentyfikowanie i ocenę relacji pomiędzy dojrzałością zespołów wykorzystujących zwinne metodyki realizacji prac a istniejącym w przedsiębiorstwie typem kultury organizacyjnej, wskazania kierunku rozwoju kultury organizacyjnej zapewniającego formowanie się zespołów o wysokim poziomie dojrzałości oraz opracowanie profili kultury organizacyjnej przedsiębiorstw pod względem dojrzałości zespołów projektowych;
- aplikacyjnym obejmujących: przeprowadzenia badań nad zwinnymi zespołami projektowymi funkcjonującymi w przedsiębiorstwach o różnym typie kultury organizacyjnej oraz opracowanie wzorców rozwojowych w zakresie kultury organizacyjnej będących punktem odniesienia w kształtowaniu zwinnych zespołów o wysokim poziomie dojrzałości.

Dysertacja składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych w zakończeniu. Rozdziały pierwszy i drugi stanowią teoretyczną część pracy, której celem był przegląd dotychczasowych ustaleń na temat kultury organizacyjnej i dojrzałości zespołów wykorzystujących zwinne metodyki realizacji projektów. W rozdziale pierwszym dokonano przeglądu literaturowego i porównania narzędzi analizujących kulturę organizacji w celu wybrania tego z nich, który posłuży w badaniu do przeprowadzenia analizy związków zmiennych kulturowych z dojrzałością zespołową. Rozdział drugi stanowi przegląd ustaleń na temat zmiennych charakteryzujących zespoły projektowe o najwyższym poziomie dojrzałości w zarządzaniu projektami z wykorzystaniem metodyk zwinnych. W tym rozdziale podjęto również próbę operacjonalizacji konstruktów dojrzałości zespołu zwinnego i opracowano część formularza służącego analizie zmiennych świadczących o dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Rozdział trzeci i czwarty – stanowiące część twórczą dysertacji – zawierają omówienie metodyki przyjętej w postępowaniu badawczym oraz dyskusję nad wynikami wraz z wnioskami. Wskazano w nich:

- zakres przedmiotowy badania, którym jest relacja między kulturą organizacyjną a dojrzałością zwinnych zespołów projektowych,
- zakres podmiotowy, obejmujący członków zespołów projektowych wraz z kadrą zarządzającą lub właścicielami firm wykorzystującymi zwinne metodyki zarządzania,
- zakres przestrzenny – w pierwszej części badania zakres przestrzenny wyznaczają granice Polski, w drugiej części, jakkolwiek podjęto próbę przeprowadzenia badań w Europie, ostatecznie otrzymano odpowiedzi z całego świata,
- zakres czasowy, który w warstwie teoretycznej obejmuje okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań na temat kultury organizacyjnej, aż po najnowsze dyskusje w tym zakresie. W warstwie empirycznej okres badań obejmuje czas od stycznia 2021 roku do września 2022 roku.

W postępowaniu badawczym w pierwszej części badania wykorzystano technikę wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego na próbie 100 respondentów z polskich przedsiębiorstw wykorzystujących metodyki zwinnego zarządzania projektami, stosując przy tym metodę pojedynczego respondenta. W przedsiębiorstwach zagranicznych zastosowano technikę komputerowego badania ankietowego przy użyciu formularzy internetowych w języku angielskim i niemieckim na próbie 104 respondentów wykorzystujących zwinne metodyki zarządzania projektami w przedsiębiorstwach z 44 krajów całego świata.

1. Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie zarządzania organizacją

Naukowcy specjalizujący się w badaniach nad organizacją do zjawisk związanych z kulturą organizacji zaliczają między innymi wartości, z jakimi identyfikują się zarówno właściciele, jak i kadra menedżerska wysokiego szczebla (Aktaś i in., 2011; Cooke i Rousseau, 1988). W grupie takich wartości mieszczą się zasady i wzorce, które narzuca organizacja pracownikom, oraz wartości i wzorce działania wnoszone przez nowych pracowników do organizacji, stymulujące ewolucję kultury organizacyjnej. Powyższe zmienne, czyli wartości osób zarządzających, ustalone przez nich zasady funkcjonowania organizacji, podlegające ewolucji dzięki wartościom i zasadom wnoszonym przez nowych pracowników, są opisywane za pomocą konstruktów kultury i klimatu organizacji, które zostaną scharakteryzowane w dalszej części rozdziału.

Podjmując dyskusję nad konstruktem kultury organizacyjnej, należy zacząć od postawienia pytań: Czym jest kultura przedsiębiorstwa? Jakie są determinanty kultury danej organizacji? Jakie cechy organizacji składają się na kulturę? Kto kształtuje kulturę i w jaki sposób można na nią wpływać? W niniejszym rozdziale podjęto próbę opisu modeli kultury organizacyjnej i ich operacjonalizacji przez pogrupowanie charakterystycznych dla kultury organizacji wymiarów. Działanie to miało na celu wskazanie modelu, który pozwoli możliwie najlepiej zbadać cechy kultury organizacji oddziałujące z dojrzałością zwinnych zespołów projektowych.

1.1. Natura kultury organizacyjnej

Analizując znaczenie pojęcia „kultura organizacyjna”, należy rozpocząć od omówienia definicji najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu. Definiując kulturę organizacyjną, Schein zwraca uwagę na znaczenie norm społecznych, którym podporządkowują się członkowie grupy, i na wartości wyznawane przez tych członków, które znajdują odbicie w realizowanych działaniach. Schein i Schein wskazują przy tym, że „kultura grupy może być zdefiniowana jako wzorzec współdzielonych podstawowych założeń wyuczonych przez grupę, stanowiących sposób na radzenie sobie z problemem adaptacji do warunków zewnętrznych i integracji wewnątrz grupy, który to sposób jest na tyle dobry, by zostać uznany za obowiązujący i dlatego przekazywany jest nowym członkom jako prawidłowy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w związku z tymi problemami” (Schein i Schein, 2016, s. 6). Autorzy podkreślają, że kultura organizacyjna nie jest zjawiskiem stałym, dlatego powinna

być rozpatrywana jako zjawisko obecne tu i teraz, tworzone przez interakcje z innymi członkami organizacji i postawy występujące w społecznościach. Co więcej – ciągła ewolucja kultury organizacyjnej (adaptacja do warunków zewnętrznych) wymusza nieprzerwaną aktualizację wiedzy na temat kultury zarówno na polu akademickim, jak i przez osoby zarządzające organizacjami (Schein i Schein, 2016). Ciągła analiza tego zjawiska może ułatwić zarządzającym organizacjami zrozumienie uwarunkowań funkcjonowania konkretnych grup pracowniczych, umożliwiając optymalne pod kątem celów organizacji i potrzeb pracowników ukierunkowanie działań grupy.

Z kolei Barbera i Schneider, definiując kulturę organizacyjną, wskazują, że są to „(...) wartości i przekonania, które charakteryzują organizację, a które przekazywane są przez procesy socjalizacji nowym pracownikom, decyzje podejmowane przez kierownictwo oraz historie i mity, które ludzie opowiadają o organizacji” (Barbera i Schneider, 2014). Badacze w przedstawionym powyżej ujęciu zwracają uwagę, że na kulturę organizacyjną wpływają zarówno decyzje podejmowane przez osoby zarządzające organizacją, jak i historie opowiadane przez członków organizacji o samej organizacji (Barbera i Schneider, 2014). Barbera i Schneider sugerują zatem, że na kształt kultury organizacji oddziałują zarówno obecne uwarunkowania, jak i wydarzenia z przeszłości. Stanowi to uzasadnienie tezy Scheina, który wskazywał na ciągłą ewolucję kultury organizacji i możliwości jej kształtowania przez kolejnych członków organizacji.

O'Reilly, definiując pojęcie kultury organizacyjnej, zwraca uwagę, że „kultura może być postrzegana jako potencjalny system kontroli społecznej. W przeciwieństwie do formalnych systemów kontroli, które zazwyczaj oceniają wyniki lub zachowania tylko sporadycznie, systemy kontroli społecznej można znacznie precyzyjniej dostroić. Kiedy dbamy o tych, z którymi pracujemy i mamy wspólny zestaw oczekiwań, jesteśmy »pod kontrolą« zawsze, gdy jesteśmy w ich obecności. Jeśli chcemy być akceptowani, staramy się sprostać ich oczekiwaniom. W tym sensie systemy kontroli społecznej mogą działać szerzej niż większość systemów formalnych. Co ciekawe, nasza reakcja na bycie monitorowanym przez systemy kontroli formalnej i społecznej również może się różnić. W przypadku systemów formalnych ludzie często mają poczucie przymusu zewnętrznego, które jest wiążące i niezadowolające. Dzięki kontroli społecznej często czujemy, że mamy dużą autonomię, chociaż paradoksalnie dostosowujemy się znacznie bardziej” (O'Reilly, 1989).

O'Reilly wskazuje zatem, że kultura może służyć nadzorowi poddanej jej wpływowi społeczności. Zauważa także, że społeczna zgoda odnośnie do norm funkcjonowania, mimo większego poczucia niezależności jednostek, prowadzi do większego podporządkowania się tymże normom. W domyśle może to oznaczać, że zasady postępowania, które powstały na bazie kultury organizacyjnej, mogą w większym stopniu oddziaływać na członków organizacji niż te zasady, które zostały odgórnie narzucone przez decydentów. Z takim poglądem zgadzają się Cameron i Quinn, którzy sugerują, że kultura organizacyjna jest utworzonym przez społeczność atrybutem, stanowiącym spoiwo scalające organizację (Cameron i Quinn, 2011, s. 18).

Prowadząc dyskusję nad konstruktem kultury organizacyjnej, należy zwrócić uwagę na jej składowe. Schein i Schein wyróżniają trzy poziomy zaprezentowane na rysunku 1.1. Pierwszy poziom, artefakty stanowiące wierzchnią warstwę kultury, są najłatwiejsze do zaobserwowania. Składają się na nie zjawiska, które można dostrzec, usłyszeć i poczuć w momencie poznawania nowej kultury, takie jak: fizyczna budowa danego środowiska; język danej społeczności; technologia i produkty; sztuka; mity i opowieści o organizacji; oficjalne wartości, z którymi organizacja chce być kojarzona; rytuały i ceremonie, czyli wszystko to, co składa się na widzialne i odczuwalne struktury i procesy, a także zachowania. Kolejnym poziomem są przekonania i wartości współdzielone przez uczestników organizacji. Poziom ten jest kształtowany przez ludzi potrafiących przeforsować swoje przekonania jako najbardziej słuszne i efektywne. W skład tego poziomu wchodzi także sposoby radzenia sobie z zadaniami czy problemami, które zostają zaakceptowane przez grupę jako skuteczne i obowiązujące. Precyzując, można powiedzieć, że na poziom ten składają się ideały, cele, wartości i aspiracje oraz ideologie. Ostatnim poziomem są zasadnicze założenia, obejmujące przekonania i wartości nieświadomie przyjmowane za oczywiste. Identyfikacja ostatniego poziomu jest niezwykle trudna, ale poznanie jego założeń może pozwolić zbudować wysoce skuteczną organizację (Schein i Schein, 2016, s. 17–25).



Rysunek 1.1. Trzy poziomy kultury organizacyjnej

Źródło: Na podstawie (Schein i Schein, 2016, s. 18).

Propozycję Scheina i Scheina można uzupełnić, odwołując się do zaproponowanego przez niego czteropoziomowego modelu kultur (Schein i Schein, 2016). Pierwszym i najszerszym z poziomów są makrokultury dotyczące narodów, grup etnicznych lub religijnych i innych społeczności globalnych. Drugim poziomem są kultury organizacji prywatnych, publicznych, rządowych i organizacji typu non profit. Poziom trzeci to subkultury formalizujące się w postaci grup wewnątrz organizacji. Ostatnim poziomem jest poziom mikro kultur stanowiących mikrosystemy wewnątrz organizacji lub poza nią (Schein i Schein, 2016). Warto zwrócić uwagę, że w zaproponowanym ujęciu nawet umiejętności uczestników organizacji mogą mieć wpływ na to, w jaki sposób kształtowana jest kultura organizacyjna. Jak zauważają Schein i Schein, poziom subkultur może dotyczyć grup specjalnościowych w organizacji takich jak inżynierowie czy specjaliści od zasobów ludzkich (Schein i Schein, 2016). Poziom mikro kultur natomiast odnosi się do grup wewnątrz tych subkultur, takich jak inżynierowie elektronicy, mechanicy wewnątrz grup inżynierów lub specjaliści od rekrutacji czy rozwoju pracowników wewnątrz grupy specjalistów od zasobów ludzkich (Schein i Schein, 2016).

Według Camerona i Quinna w modelu kultury organizacyjnej można wyróżnić cztery poziomy, co zaprezentowano na rysunku 1.2. Poziomy te różnią się od siebie łatwością, z jaką można dostrzec i opisać ich cechy.

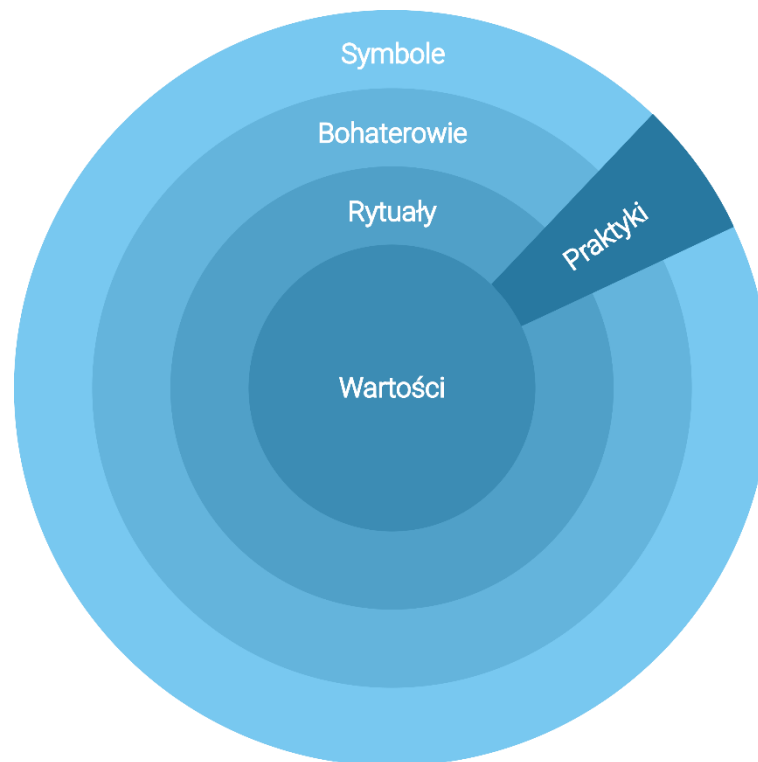


Rysunek 1.2. Elementy kultury organizacyjnej

Źródło: Na podstawie (Cameron i Quinn, 2011, s. 19).

Ukryte założenia pozycjonują człowieka w środowisku zewnętrznym i określają jego relacje z tym środowiskiem, a raz zdefiniowane pozostają niezmiennie. Przykładem ukrytych założeń jest język ojczysty. Kolejny poziom stanowią świadome normy i umowy, takie jak polityka firmy i zasady w niej obowiązujące, odnoszące się między innymi do poziomu kontroli pracowników czy też rozliczania ich z wykonywanych obowiązków. Trzeci poziom stanowią artefakty, które są materialną reprezentacją organizacji widoczną pod postacią budynków, będących siedzibami przedsiębiorstwa, ubiorów charakterystycznych dla firmy czy nawet elementów architektury wewnątrz charakterystycznych dla danej organizacji. Ostatnim, najłatwiejszym do zaobserwowania poziomem kultury organizacyjnej, stanowiącym jej szczyt, są zachowania pracowników wyrażane sposobem interakcji międzyludzkich, poziomem zaangażowania w wykonywanie obowiązków i przywiązaniem do organizacji oraz działaniami, które są pożądane i nagradzane przez kierownictwo szczególnie w postaci podejmowania inicjatywy w celu rozwijania innowacyjnych pomysłów (Cameron i Quinn, 2011, s. 19–20).

Hofstede z zespołem wyróżniają cztery składowe kultury organizacyjnej, poczynając od najłatwiejszych do zaobserwowania, aż do tych, które najtrudniej dostrzec, takich jak: symbole, bohaterowie, rytuały i wartości. Model nazwany przez Hofstede „cebula” został zaprezentowany na rysunku 1.3 (Hofstede i in., 2010).



Rysunek 1.3. Reprezentacja kultury w formie cebuli

Źródło: (Hofstede i in., 2010, s. 8).

Pod postacią symboli w modelu Hofstedeego kryją się słowa i gesty oraz wszelkie obiekty mające specjalne znaczenie dla członków organizacji. Bohaterami są żywe, martwe bądź nawet wymyślone postacie o charakterystyce wysoko cenionej w danej kulturze, będące przykładami dla jej członków. Trzeci krąg – rytuały – stanowią zachowania charakterystyczne dla danej społeczności. Symboly, bohaterowie i rytuały według Hofstedeego składają się na zewnętrzne powłoki kulturowe, które ze względu na obserwowalną naturę nazywane są praktykami. Jądem kultury są wartości, które pozwalają rozróżnić to, co jest dobre, od tego, co jest złe, to, co wpisuje się w kanon piękna, od tego, co odstaje poza tę kategorię (Hofstede i in., 1990, 2010). Hofstede podkreśla, że motorem napędowym przekazywania wartości organizacyjnych, jako wzorców funkcjonowania dla członków organizacji, są opowiadane przez nich historie i legendy, dostarczające przykładów wartości, którymi kieruje się organizacja w konkretnych sytuacjach. Historie opowiadane przez członków organizacji dostarczają również istotnych informacji o tym, jak działa organizacja i czego można się po niej spodziewać. Znajomość legend opowiadanych o organizacji będzie szczególnie przydatnym narzędziem w rękach kadry menedżerskiej, gdyż może posłużyć zarówno do zrozumienia potrzeb i oczekiwań pracowników, jak i wpływania na ich działania (Wilkins, 1984). Inni badacze analizujący czynniki

kształtujące kulturę organizacyjną wymieniają: język używany przez pracowników, najczęściej objawiający się podczas opisywania zjawisk i wydarzeń firmowych, nazywany także żargonem; symbole nacechowane specjalnym znaczeniem, będące nagrodami za osiągnięcia, charakterystycznym wyposażeniem wnętrza lub zunifikowanym ubiorem; rytuały, czyli znane i stosowane sposoby realizacji zadań, a także święta i wydarzenia istotne dla organizacji oraz ostatni – postawy, które są nagradzane i promowane przez kierownictwo organizacji (Flamholtz i Randle, 2016, s. 251–255).

Podsumowując przeprowadzoną powyżej dyskusję, w niniejszej pracy za obowiązującą autor przyjął definicję zaproponowaną przez Scheina i Schneidera, zgodnie z którą: „kultura organizacyjna to wartości i przekonania charakteryzujące organizację, decyzje podejmowane przez kierownictwo, historie i mity opowiadane o organizacji oraz założenia i wzorce radzenia sobie z problemami adaptacji i integracji przekazywane przez procesy socjalizacji nowym członkom organizacji” (Barbera i Schneider, 2014, s. 10). Odrzucił tym samym stanowisko O’Reilly’ego zakładające, że kultura jest systemem kontroli pracowników, co wynika ze spostrzeżenia o braku bezpośredniego wpływu kultury na pracowników, przez co nie można mówić o celowym kontrolowaniu, lecz o wpływie kultury na członków organizacji. Ponadto wyżej wskazana definicja obejmuje przeszłość organizacyjną jako istotną część kultury dzisiejszej organizacji. Schein i Schneider zwracają także uwagę na rozwój kultury organizacji przez pojawianie się nowych członków i konieczność przekazywania im pożądanых postaw i wzorców zachowań w celu ograniczenia rozwoju kultury w kierunku niepożądanym i stymulowania rozwoju w kierunku zamierzonym przez decydentów organizacji.

W zmiennym środowisku biznesowym, napędzanym rozwojem technologicznym, umiejętność dostosowania się organizacji do zmian, a nawet przewidywania ich, może decydować o sukcesie przedsiębiorstwa (Emirhan Kula, 2023; Wyrwicka i Chuda, 2019; Yauch, 2011; Zhou i in., 2019). Umiejętność dostosowania się jest ściśle związana z kulturą organizacyjną, dlatego identyfikacja i ocena kultury pozwala zdiagnozować zdolność organizacji do adaptacji do warunków zewnętrznych. Biorąc pod uwagę, że wizja potrzeby i kierunku zmian może się różnić na poziomie pracowników i na poziomie kierowników, dużą wagę należy przyłożyć do zrozumienia tego zjawiska po to, by różnice w definiowaniu celu działania nie doprowadziły do ograniczenia potencjału organizacji (Serrador i Pinto, 2015; Vito, 2020; Wyrwicka i Chuda, 2019; Zhang i in., 2012). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że

o sukcesie organizacji decyduje zgodność kultury organizacyjnej ze strategią działania, co w szczególności odnosi się do efektywności przedsiębiorstwa (Wyrwicka i Chuda, 2019). Cameron i Quinn zauważają z kolei, że wzrost dynamiki zjawisk w otoczeniu powoduje, iż stabilność funkcjonowania organizacji odbierana jest coraz częściej nie jako zaleta oznaczająca bezpieczeństwo, lecz jako wada ograniczająca rozwój organizacji (Cameron i Quinn, 2011, s., 1). Spowolnienie rozwoju organizacji w ciągle zmieniającym się świecie może bowiem prowadzić do utraty przewagi konkurencyjnej, a w najgorszym przypadku do rozpadu organizacji (Schein i Schein, 2016). Dlatego zrozumienie wartości członków organizacji składających się na kulturę pozwala lepiej dostosować do zmienności rynku działania determinujące sukces organizacyjny. Umożliwia też zmianę tych wartości w sytuacji, w której okażą się niezgodne z wizją osób zarządzających przedsiębiorstwem. Schein, zgadzając się w tym względzie z podejściem proponowanym przez Camerona i Quinna, podkreśla w swych pracach kwestię dynamiki kultury organizacyjnej (Schein i Schein, 2016).

Rozpatrując wpływ kultury organizacyjnej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w literaturze wskazuje się, że może ona stymulować zachowania innowacyjne pracowników, szczególnie jeśli stawia się na te jej typy, które zapewniają większy poziom swobody działania przez promowanie kreatywności, co z kolei może prowadzić do wzrostu poziomu innowacyjności członków organizacji (Fiordelisi i in., 2019). Badania nad innowacyjnością małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) sugerują, że oddanie przez zarząd władzy kompetentnym pracownikom, prowadzące do zapewnienia środowiska wolnej wypowiedzi i poszanowania dóbr osobistych oraz promowania współpracy, wpływa pozytywnie na zdolność pracowników do podejmowania innowacyjnych działań (Chmielewska-Muciek, 2015). Szczególny wpływ na wzmocnienie innowacyjności kultury organizacyjnej mają takie czynniki jak współliniowość wartości pracowników i wartości istotnych dla organizacji jako całości, poczucie przynależności pracowników do organizacji lub zespołu projektowego, przywiązanie do pozycji w strukturze zespołu bądź organizacji, poziom niezależności pracowników w realizowanych działaniach, poziom zaufania w zespole bądź organizacji, poczucie wpływu na kierunek realizowanych prac, nastawienie na realizację celów, kooperacja i możliwość podjęcia kreatywnych działań przez pracowników (Pachura, 2018).

Kultura organizacyjna może wpływać również na bezpieczeństwo. Jeśli nacisk kładzie się jedynie na osiągnięcie jak najwyższych wyników, może dojść do sytuacji, w której członkowie

zespołów będą zwracać szczególną uwagę na efektywność, przykładając jednocześnie mniejszą wagę do procedur bezpieczeństwa (Ross, 2011). Według Mao, rozwijając wybrany typ kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, należy tak budować formalne zasady funkcjonowania zespołów, by odpowiadały one założeniom danego typu i wspierały go. Zróżnicowanie struktur i procedur w jednym typie kulturowym może prowadzić do powstania niepożądanych różnic oddziałujących negatywnie na efektywność działania jednostek organizacyjnych, które w różnym stopniu przyswoją narzucone zasady (Mao i in., 2017). Kultura organizacyjna może także zostać wykorzystana do oddziaływania na pracowników i ich kontrolę poprzez dążenie do spełnienia przez nich oczekiwań swoich przełożonych (O'Reilly, 1989). Badania sugerują, że w przedsiębiorstwach, w których przykładana się znaczącą uwagę do osiągniętych wyników i promuje się rywalizację, zdrowie psychiczne pracowników może ulec pogorszeniu. Należy jednak zaznaczyć, że wpływ kultury organizacyjnej nie jest w tym przypadku bezpośredni, ponieważ typ kultury organizacyjnej determinuje warunki pracy, które z kolei wpływają na zdrowie psychiczne (Dextras-Gauthier i Marchand, 2018). Oddziaływanie kultury organizacyjnej można dostrzec także w wymiarze finansowym przedsiębiorstwa. Badania Guiso sugerują, że firmy, które w wartościach organizacyjnych wymieniają integralność wewnętrzną, osiągają lepsze wyniki finansowe, a oferowane przez nie warunki zatrudnienia – pod kątem proponowanego wynagrodzenia – są bardziej atrakcyjne (Guiso i in., 2015). Badania potwierdzają także wpływ kultury organizacyjnej na wydajność przedsiębiorstwa, sugerując, że sam system mierzenia wydajności również wpływa na formowanie kultury organizacyjnej. Oprócz wskazywania na wpływ na wyniki finansowe Silber i Foshay podkreślają, że w przyszłości kultura organizacyjna może stanowić coraz bardziej istotny aspekt oddziałujący na wskaźniki ekonomiczne. Zachowanie odpowiedniego poziomu umiejętności dostosowania się do zmian rynkowych, będące pochodną przyjętego w organizacji typu kultury, wpływa bowiem na wyniki organizacji (Silber i Foshay, 2010, s. 721–744). Badania sugerują, że kultura może wpływać także na zrozumienie przez organizację współzależności projektów. Killen i Kjaer twierdzą, że menedżerowie powinni zwracać uwagę na kulturę jako czynnik wpływający na zrozumienie zależności projektowych na równi z narzędziami i procesami. Jednocześnie poszukując najlepszych do wdrożenia narzędzi i metod, powinni zwracać uwagę na kulturę w kontekście komunikacji i przekazywania informacji, które są istotne do lepszego zrozumienia zależności między prowadzonymi w organizacji przedsięwzięciami (Killen i Kjaer, 2012).

Wyniki badań nad dopasowaniem wartości osobistych do wartości organizacji sugerują istnienie zjawiska wybierania określonego typu kultury organizacyjnej przez przedsiębiorstwa prowadzące ten sam typ działalności w tej samej branży (O'Reilly i in., 1991). Przedsiębiorstwa te mają najczęściej podobne struktury, poziom dojrzałości i nastawienia na spełnienie określonych wymagań, co prowadzi do budowania organizacji na podobnych fundamentach. Największe różnice w kulturze organizacyjnej można zaobserwować w przedsiębiorstwach z różnych branż. Przykładem tego jest porównywanie pod względem innowacyjności organizacji zajmujących się rozwijaniem nowoczesnych technologii (w których zdolność kreowania nowych idei jest kluczowa dla dalszego ich funkcjonowania) i takich, które pełnią funkcje administracyjne o dużej powtarzalności zadań (w których odbieganie od procedur postrzegane jest jako niebezpieczeństwo) (O'Reilly i in., 1991). Wyniki badań O'Reilly'ego i in. sugerują, że równy poziom dopasowania pomiędzy preferowanym przez pracownika typem kultury a samą kulturą organizacji wpływa na wzrost zaangażowania pracownika w funkcjonowanie organizacji i wzrost poziomu satysfakcji z wykonywanych obowiązków. To z kolei przekłada się na wzrost poziomu lojalności i prowadzi do pojawienia się korzyści definiowanych jako zwrot z inwestycji w pracownika (O'Reilly i in., 1991). Jak wskazują Cooke i Rousseau, wartości, jakimi kierują się pracownicy organizacji, i wartości składające się na kulturę organizacyjną mogą różnić się nie tylko między organizacjami, lecz także między szczeblami w hierarchii w ramach samej organizacji. Spójność natomiast można dostrzec, analizując wartości, jakie pracownicy uważają za mające wpływ na idealne miejsce pracy, nawet jeśli obserwacją obejmie się firmy z różnych branż (Cooke i Rousseau, 1988). Chatman także podkreśla znaczenie zgodności osobistych wartości członków organizacji z wartościami samej organizacji jako czynnika zapewniającego sukces organizacyjny, opierającego się na długofalowym planowaniu zasobów ludzkich. Same wartości organizacyjne są także istotne w procesie łączenia się firm, na przykład fuzji, w których znaczące różnice w kulturach organizacji mogą utrudniać integrację (Chatman, 1991).

Analizując czynniki, które wpływają na kulturę organizacyjną, badacze podkreślają znaczenie uwzględnienia zarówno oddziaływania wnętrza organizacji, jak i jej otoczenia (Aktaş i in., 2011; Conforto i in., 2014; Gren i in., 2015; Vito, 2020). W przypadku wnętrza czynnikami, które wpływają na kształt kultury organizacyjnej, są zasoby ludzkie odzwierciedlone w postaci struktury organizacji i kwalifikacji pracowników; zasoby rzeczowe wraz z wiedzą, którą organizacja wykorzystuje przy tworzeniu wartości; zasoby finansowe oraz zasoby informacyjne,

obejmujące metody i techniki pozyskiwania wiedzy i informacji oraz zarządzania nimi (Czaińska, 2013). Do najistotniejszych elementów otoczenia organizacji wpływających na kulturę zaliczyć można odbiorców tworzonej przez przedsiębiorstwo wartości, politykę konkurentów i prawo opisujące biurokrację i rozkład sił politycznych wpływających na organizację; czynniki ekonomiczne; czynniki społeczne wraz z kulturą narodową, zróżnicowaniem etnicznym, religijnym i demograficznym oraz technologicznym zapleczem obejmującym na przykład infrastrukturę komunikacyjną (Czaińska, 2013, s. 84). Prezentowane przez Czaińską podejście jest zgodne ze stanowiskiem Camerona i Quinna sugerujących, że zorientowanie na wnętrze i otoczenie stanowi jedną z osi podziału typologii kultur organizacyjnych (Cameron i Quinn, 2011). Istotnym czynnikiem oddziałującym na kulturę organizacyjną są organy administracji państwowej, odzwierciedlające panujący w danym państwie system polityczny. Badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw i instytucji w Bośni i Hercegowinie sugerują, że zaszczości i słabe strony poprzednich systemów zarządzania państwem doprowadziły do rozmycia się celów funkcjonowania organów państwowych. Przez to zaś pracownicy tychże organów – nie rozumiejąc celu prowadzonych działań – ściśle trzymają się narzuconych, nieefektywnych procedur z poprzednich ustrojów. Jakkolwiek wyniki badania sugerują, że pracownicy nie widzą możliwości rozwoju, gdyż awanse są uzależnione od protekcji politycznej, respondenci zgłaszają potrzebę usprawniania systemu pracy. Wprowadzenie jakościowego podejścia do zarządzania z nagradzaniem za ponadprzeciętne wyniki zachęca bowiem do podejmowania inicjatyw i promowania pracy zespołowej (Jašarević i in., 2017). Badanie to dowodzi, że zwrócenie uwagi na kulturę organizacyjną i usprawnianie jej nie odnosi się tylko do przedsiębiorstw nastawionych na wzrost dochodów, lecz także do organizacji państwowych próbujących dostosować sposób funkcjonowania do zmian społecznych w konkretnej kulturze narodowej. To zaś sugeruje istnienie związku pomiędzy kulturą organizacyjną i kulturą społeczeństwa. W warunkach wzrostu zainteresowania integracją działań przedsiębiorstw ze społeczeństwem należy zwrócić uwagę na związki kultury organizacyjnej z pojęciem społecznej odpowiedzialności biznesu, czy też szerzej z pojęciem zrównoważonego rozwoju. Badanie nad relacjami zrównoważonego rozwoju i kultury organizacyjnej wykazały, że członkowie różnych typów kultur organizacyjnych przywiązują większą wagę do różnych aspektów związanych ze zrównoważonym rozwojem, takich jak rozwój wewnętrzny kadry pracowniczej, zarządzanie zasobami, ochrona środowiska czy zaangażowanie interesariuszy (Pasricha i in., 2018; Upadhaya i in., 2018). Interesującym poznawczo wnioskiem z tych badań było zwrócenie uwagi,

że przewaga jednego typu kultury organizacyjnej nie gwarantuje spójności wartości wszystkich jej członków. Istnieje bowiem możliwość wykształcenia się subkultur wyznających wartości różne od charakterystycznych dla dominującego typu kultury organizacyjnej, co jest zgodne z teorią zróżnicowania (Linnenluecke i Griffiths, 2010). Wartą odnotowania cechą kultury organizacyjnej jest jej uformowanie niezależnie od intencji osób zarządzających organizacją. Wynika to z naturalnego procesu zawiązywania współpracy grupowej, w której klarują się ścieżki właściwego, zdaniem członków grupy, sposobu realizacji zadań, co stanowi niezbędny czynnik skutecznego funkcjonowania grupy. W interesie osób zarządzających organizacją jest to, by proces formowania kultury nie odbywał się bez uwagi decydentów (Szeptuch, 2016). Schein wskazuje, że kultura jest głęboka, rozległa i stabilna, a jeśli osoby odpowiedzialne za nią nie będą nią zarządzać, to kultura zacznie wpływać na ludzi i zarządzać nimi. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że kultura organizacyjna nie podlega łatwej kontroli, jakkolwiek może zostać zbudowana szybko w poprawnych ramach (Schein i Schein, 2019, s. 183–190).

Kultura organizacyjna, będąc spoiwem scalającym członków organizacji (Cameron i Quinn, 2011), stanowi wypadkową norm członków danej społeczności, którym podporządkowują się nowi członkowie, a które to normy kształtują pożądane postawy i zachowania (Schein i Schein, 2016). Sama kultura organizacyjna objawia się w wartościach, przekonaniach i sposobach radzenia sobie z przeciwnościami, których skuteczność została dowiedziona i które są przekazywane nowym członkom organizacji (Schein i Schein, 2016; Schneider i Barbera, 2014). Co ważne, kultura organizacyjna nie jest zjawiskiem stałym – wzrost zmienności otoczenia wymusza konieczność aktualizacji wiedzy o kulturze danej organizacji, zapewniając tym samym zdolność organizacji jako całości do adaptacji (Schein i Schein, 2016). Jakkolwiek dynamika zmian i ciągłe dostosowanie kultury do środowiska są niezwykle istotne, nie należy zapominać o historii organizacji, gdyż to historie opowiadane o kluczowych wydarzeniach z przeszłości związanych z organizacją odgrywają znaczną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej (Schneider i Barbera, 2014). Historie i legendy mogą być narzędziem w rękach kadry menedżerskiej pozwalającym kreować pożądane postawy pracowników, którzy chcąc spełnić oczekiwania, dostosowują się do norm społeczności (O'Reilly, 1989; Schein i Schein, 2016; Wilkins, 1984). W skład kultury organizacyjnej wchodzi: obserwowalne, materialne jej części nazywane atrybutami; symbole i bohaterowie, stanowiące obiekty i postacie o specjalnym

znaczeniu dla danej organizacji, będące wzorcem postaw i zachowań; przekonania i wartości obowiązujące w danej społeczności, kształtujące postawy pożądane i niemile widziane; rytuały, normy i zasady funkcjonowania organizacji oraz ukryte założenia, które raz zdefiniowane pozostają niezmiennie i pozycjonują członków organizacji w świecie (Cameron i Quinn, 2011; Hofstede i in., 2010; Schein i Schein, 2016).

Wzrost dynamiki zmian otoczenia biznesowego prowadzi do wzrostu znaczenia zdolności do adaptacji organizacji, która poprzez zakorzenienie w kulturze organizacji może decydować o organizacyjnym sukcesie (Cameron i Quinn, 2011). Kultura organizacyjna może znacząco oddziaływać na sukces organizacji także dlatego, że zależy on od zgodności strategii działania z kulturą (Guiso i in., 2015; Wyrwicka i Chuda, 2019). Przyjęcie powyższego założenia pociąga za sobą konieczność budowania formalnych zasad funkcjonowania organizacji na podstawie komplementarności z przyjętym typem kultury organizacyjnej, co wpływa na efektywność organizacyjną (Mao i in., 2017). Kultura organizacyjna może także stymulować zachowania innowacyjne, szczególnie wtedy, gdy rozwijane są typy kultury, które promują kreatywność pracowników, pozwalając na przenoszenie decyzyjności w aspektach prowadzonych działań i wspierają współpracę, tworząc tym samym bezpieczne środowisko w zakresie wygłaszania własnego zdania (Chmielewska-Muciek, 2015; Fiordelisi i in., 2019). Co więcej, innowacyjność pracowników może także pozytywnie wpływać na współliniowość wartości pracowników z wartościami organizacyjnymi, zwiększać poczucie przynależności do zespołu i przywiązanie do pozycji w strukturze, wzmacniając niezależność i poczucie wpływu na kierunek działania, czyli oddziaływać na wszystkie te cechy modelu biznesowego, które są zakorzenione w kulturze organizacyjnej (Pachura, 2018). Szczególnie kierownicy projektów powinni analizować kulturę organizacyjną pod kątem jej wpływu na zależności między projektami dzięki takim jej aspektom jak poziom komunikacji i przekazywania informacji, które warunkują efektywność prac projektowych (Killen i Kjaer, 2012). Także psychologiczne aspekty pracy, takie jak komfort pracowników i poczucie bezpieczeństwa, zaangażowanie, przywiązanie do organizacji i satysfakcja z wykonywania obowiązków związane są z kulturą organizacyjną (Chatman, 1991; Dextras-Gauthier i Marchand, 2018; O'Reilly i in., 1991). Analizując czynniki oddziałujące z kulturą organizacyjną – w aspekcie kierunku tego oddziaływania – w grupie czynników wewnętrznych można wyróżnić: strukturę i kwalifikacje kadry pracowniczej, zasoby finansowe, metody i techniki pozyskania i przekazywania informacji oraz zarządzania nimi. Natomiast do

czynników zewnętrznych oddziałujących na kulturę można zaliczyć klientów, politykę, czynniki ekonomiczne, kulturę narodową, historię czy nawet zróżnicowanie etniczne i demograficzne społeczności (Czaińska, 2013; Jašarević i in., 2017; Schein i Schein, 2019).

1.2. Kategorie i wymiary kultury w organizacji

Klasyfikacja organizacji poprzez przyporządkowanie do określonego typu kultury pozwala porównywać organizacje między sobą, dostarczając informacji nie tylko na temat środowiska, w którym funkcjonują pracownicy, lecz także odnośnie do umiejętności w zakresie pozyskiwania wiedzy z otoczenia i odpowiadania na zjawiska w otoczeniu (Kao, 2017; Raguž i Zekan, 2017; Wei i Miraglia, 2017). Można przy tym zauważyć, że wynikająca ze zdolności pozyskiwania informacji z otoczenia umiejętność radzenia sobie ze zmiennością warunków środowiska, stanowi niezwykle istotną cechę przedsiębiorstw działających w turbulentnym otoczeniu biznesowym (Sohi i in., 2016). Powyższe spostrzeżenia pozwalają przyjąć założenie o wzroście znaczenia odpowiedniego usystematyzowania (a także konsekwentnego aktualizowania) podziału kulturowego i o celowości podjęcia próby przydzielenia badanych organizacji do konkretnych typów kulturowych. Ważne jest także wyszczególnienie wynikających z tego podziału charakterystycznych cech organizacyjnych, których świadomość pozwala lepiej dopasować do potrzeb interesariuszy istniejące w organizacjach systemy (Cameron i Quinn, 2011). Analizując kulturę organizacji należy mieć na uwadze sugestię Scheina i Scheina, którzy wskazują, że tworzenie obrazu kulturowego organizacji może być przydatne, jeśli dąży się do porównywania różnych organizacji. Niemniej jednak podejmując próbę zobrazowania jednej organizacji konkretnym narzędziem, należy zdawać sobie sprawę z trudności w uchwyceniu oraz z ryzyka przeoczenia drobnych, nieoczywistych szczegółów mających duży wpływ na kulturę analizowanego przedsiębiorstwa (Schein i Schein, 2019, s. 74).

Początkowe badania nad wartościami, z jakimi utożsamiają się pracownicy organizacji, prowadzone przez Buchholza w celu zrozumienia zmiennych motywujących do lepszego wykonywania obowiązków, sugerowały istnienie kategorii wartości, które, choć nie podkreślono tego w badaniach, miały wiele wspólnego z kulturą organizacyjną (Buchholz, 1977). Pierwszym z wymienionych przez Buchholza systemów wartości jest etyka pracy. Zakłada ona, że praca stanowi dobro nadające człowiekowi godność, a ci, którzy nie pracują, nie powinni być uznawani za użytecznych członków społeczeństwa. Drugi system wartości jest ściśle związany z samą organizacją i zakłada, że praca nabiera znaczenia dopiero wtedy, gdy

przynosi pozytywny efekt jakiejś grupie, a to jest możliwe tylko w sytuacji, w której grupa potrafi ze sobą współpracować. Kolejnym systemem jest system wartości marksistowskich, uznający pracę za podstawę spełnienia najskrytszych potrzeb człowieka, zakładający jednak, że pracownicy są wyzyskiwani, a beneficjentami efektów pracy klasy robotniczej są uwłaszczone klasy wyższe. Czwartym systemem jest humanistyczny system wartości, w którym pracę traktuje się jako sposób na spełnienie człowieka i odkrycie własnego „ja”. W systemie tym produktywność odgrywa drugorzędną rolę, najważniejsze zaś są duchowe odkrycia człowieka w miejscu pracy. Ostatnim, piątym systemem wartości jest etyka czasu wolnego, w którym pracę uznaje się za mechanizm pozyskania zasobów pozwalających w czasie wolnym zaspokajać potrzeby człowieka, czerpać przyjemność i rozwijać kreatywność (Buchholz, 1977). Wszystkie systemy wartości zaprezentowano na rysunku 1.4.



Rysunek 1.4. Reprezentacja systemów wartości Buchholza

Źródło: Na podstawie (Buchholz, 1977).

Model systemów wartości Buchholza zwraca uwagę na znaczenie, jakie pracownicy przypisują samej pracy w swojej hierarchii wartości, i jednocześnie pozwala kadrze menedżerskiej znaleźć odpowiedź na pytanie, w jaki sposób należy dostosować system zarządzania do przekonań i wartości pracowników, tak aby osiągnąć optymalny poziom efektywności. Samo narzędzie pomiaru zaprezentowane przez Buchholza składa się z 37 pytań nierówno rozdzielonych pomiędzy analizowane typy kulturowe. Badanie polega na ocenie zgodności ze stwierdzeniami dotyczącymi przekonań na temat pracy przy zastosowaniu pięciostopniowej skali Likerta (Buchholz, 1977).

Kolejny podział organizacji ze względu na obowiązujące warunki kulturowe został zaproponowany przez Handy'ego i Harrisona (rysunek. 1.5).



Rysunek 1.5. Typy kulturowe Handy'ego i Harrisona

Źródło: Na podstawie (Do Carmo Silva i Gomes, 2015; Harrison, 1972; Wudarczewski, 2018).

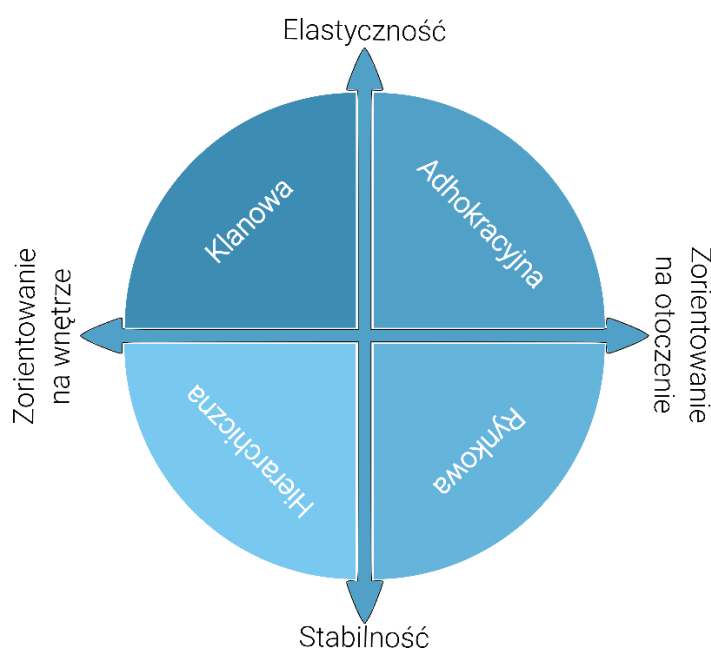
Przyrównując organizacje do bogów greckich, Handy wyróżnił cztery typy kulturowe: typ władzy reprezentowany przez Zeusa, typ roli, której uosobieniem jest Apollo, typ ekspertów zadaniowych reprezentowany przez Atenę i typ wolności osobistej przedstawiony sylwetką Dionizosa (Do Carmo Silva i Gomes, 2015; Wudarczewski, 2018). Istotą pierwszego typu kulturowego – typu władzy – jest istnienie małej podgrupy sprawującej kontrolę nad organizacją. Kultura Zeusa charakteryzuje się wysokim stopniem kontroli zarówno samych procesów (wraz ze ścisłą kontrolą pracowników), jak i kontrolą efektów przez nich osiągniętych. Zastosowanie typu władzy może prowadzić do bierności pracowników i nieokazywania przez nich zaangażowania ponad wymagane minimum. Przykładem organizacji stosujących typ kultury Zeusa są organizacje rządowe takie jak służby mundurowe wymagające szybkiego podejmowania decyzji przez wyznaczonych do tego ludzi, piastujących najczęściej wysokie stanowiska. Drugim z omawianych typów jest kultura ról obrazowana sylwetką Apollina, charakteryzująca się jasno sprecyzowanymi kompetencjami na konkretnych stanowiskach struktury hierarchicznej. Przechodzenie między kolejnymi poziomami w hierarchii poparte jest odpowiednimi, precyzyjnie opisanymi osiągnięciami, co buduje świadomość warunków, które należy spełnić, by wspinać się na wyższe szczeble w hierarchii. Jedynie najwyższy szczebel

władzy jest nieosiągalny, ponieważ jest zarezerwowany dla namiestników politycznych. W kulturze Apollina, podobnie jak w kulturze Zeusa, kontroli podlega proces. Odmienne jednak niż w kulturze Zeusa zwraca się uwagę na zgodność przebiegu procesu z regułami, choć bez przywiązywania szczególnej wagi do jego efektywności. Trzecim typem kultury według Handy'ego jest kultura Ateny nazywana kulturą ekspertów. Typ ten uwzględnia dostosowywanie się do zmian, a miejsce w strukturze przydzielane jest na podstawie poziomu umiejętności pracowników, którzy posiadają kompetencje niezbędne do wykonania najistotniejszych dla organizacji zadań. Kultura ta kładzie nacisk na współpracę jednostek, a najlepszym przykładem jej wykorzystania są placówki oświatowe. W kulturze Ateny kontroli podlega efekt, a w przypadku pozytywnej oceny wyniku pracownikowi przydziela się szerszy zakres zadań, co pozwala ponownie zweryfikować jego przydatność na kolejnym poziomie zaawansowania. Ostatni typ kultury to kultura Dionizosa, wynosząca na piedestał jednostkę, nazywana kulturą wolności. Ten typ kultury najczęściej stosowany jest przez instytucje kulturalne, których kierownictwo nie wpływa znacząco na działania pozostałych pracowników, po to, by nie zaburzać kreatywności jednostek poprzez narzucanie im zbędnych ograniczeń. Kontroli w kulturze Dionizosa podlega, podobnie jak w kulturze Ateny, efekt, lecz należy podkreślić, że ocena efektu leży w gestii odbiorcy treści, czyli klienta (Wudarzewski, 2018).

Model typologii kultur organizacyjnych Handy'ego można porównać z zaproponowanym przez Harrisona, który również wyróżnił cztery typy kulturowe. Pierwszym z nich jest typ zorientowany na siłę, charakteryzujący organizacje zdominowane przez charyzmatycznych i autokratycznych założycieli – podobny do kultury Zeusa. Typ ten charakteryzuje organizacje kierujące się chęcią dominowania w obszarze swoich działań i dążące do pokonania konkurentów, a ci, którzy sprawują w nim władzę, mają całkowitą kontrolę nad podwładnymi. Drugi typ kultury charakteryzuje organizacje zorientowane na osiągnięcia, zwracające uwagę jedynie na wyniki – w typologii Handy'ego to kultura Ateny. W tej kulturze, nazywanej również zadaniową, najwyższą wartością jest osiągnięcie wyznaczonych celów. Ważny odnotowania jest fakt, że sposób osiągania zamierzonych wyników nie jest określony i nic, co prowadzi do ich osiągnięcia, nie jest zabronione. Co więcej, jeśli coś staje na przeszkodzie osiągnięcia celów, zostaje usunięte lub zmienione. Następnym typem jest kultura zorientowana na rolę, która, jak twierdzi Harrison, charakteryzuje organizacje biurokratyczne. Typ ten odpowiada kulturze Apollina w modelu Handy'ego. Organizacje o kulturze ról ukierunkowane są na

uporządkowanie zależności i obowiązków, dbając, by były one w jak największym stopniu racjonalne. Wszystkie działania muszą być zgodne z zasadami, a odpowiedzialności są jasno określone, co ma służyć zmniejszeniu prawdopodobieństwa występowania konfliktów. Ostatnim typem w modelu kultur organizacyjnych Harrisona jest kultura zorientowana na wsparcie. Odnosi się do organizacji non profit zaspokajających potrzeby jednostki i wspiera ich rozwój, podobnie jak kultura Dionizosa u Handy'ego (Harrison, 1972; Wudarczewski, 2018).

Cameron i Quinn zmodyfikowali czteroelementowy model kultury organizacji Handy'ego i Harrisona, wprowadzając do niego dwie zmienne różnicujące. Pierwszą zmienną jest poziom kontroli pracowników pozwalający wyróżnić organizacje elastyczne, o dużej dowolności w działaniach pracowników, i organizacje stabilne, z dużym poziomem kontroli pracowników. Drugim wymiarem jest zorientowanie na procesy występujące wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Te dwa wymiary zaproponowane przez Camerona i Quinna wyróżniają Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) spośród pozostałych narzędzi oceny i diagnozy kultury organizacyjnej. Zdaniem autora rozprawy są też istotną zaletą wywyższającą go ponad pozostałe modele kultur organizacyjnych w ocenie dojrzałości zwinnych zespołów projektowych, stanowiącej przedmiot niniejszej rozprawy. Podział według dwóch wymiarów pozwala przyporządkować kulturę organizacji do jednego z czterech typów (rysunek 1.6).



Rysunek 1.6. Typy kultur Camerona i Quinna

Źródło: Na podstawie (Cameron i Quinn, 2011).

Pierwszym typem jest kultura klanowa, w której pracownicy są ściśle ze sobą związani przyjacielskimi relacjami, wyznają te same wartości i stawiają na współpracę. W tym typie kultury organizacji władza oddana jest w ręce pracowników, co zapewnia atmosferę wzajemnego zaufania i współdzielonej odpowiedzialności za wykonywane prace. Drugim typem jest kultura adhokracyjna nastawiona na bieżące reagowanie na zmiany, opierająca się na zespołach zadaniowych oraz podkreślająca znaczenie innowacyjności w warunkach nieprzewidywalności. Jakkolwiek władza, podobnie jak w kulturze klanowej, jest zdecentralizowana i sprawowana przez osoby posiadające najlepsze kwalifikacje do realizacji najważniejszego w danym momencie zadania. Taki sposób funkcjonowania powinien pozwolić na wytwarzanie innowacyjnych produktów wyprzedzających konkurencję. Kolejnym typem kultury jest kultura rynku, w której organizacja koncentruje się na uwarunkowaniach otoczenia biznesowego, a sukces jest mierzony poziomem zysków. Pracownicy są zachęceni do rywalizacji i podnoszenia efektywności, władzę natomiast sprawują silne jednostki. Ostatnim wyróżnionym przez Camerona i Quinna typem jest kultura hierarchiczna o sztywnej strukturze, jasno określonych obowiązkach i opisanych procesach. Sukces w kulturze hierarchicznej opiera się na mierzalnych wynikach i efektywności pracowników, władza jest scentralizowana, a niepewność i zmienność postrzegane są jako wady i zagrożenia (Cameron i Quinn, 2011; Wudarszewski, 2018). Cameron i Quinn do diagnozy kultury organizacji zaproponowali wspomniane już narzędzie pod nazwą Organizational Culture Assessment Instrument, pozwalające na identyfikację kultury organizacyjnej oraz na ocenę wpływu kultury na efektywność organizacji. Jak podkreślają autorzy, narzędzie można wykorzystywać przy ocenie działań zarówno całej organizacji, jak i zespołów lub podzespołów. Organizational Culture Assessment Instrument umożliwia określenie cech funkcjonującego w organizacji typu kultury organizacyjnej i stanu pożądanego, jaki chcą osiągnąć interesariusze w tym zakresie wraz ze ścieżką rozwoju bądź zmiany kultury organizacji. OCAI diagnozuje kulturę w odniesieniu do sześciu wymiarów: cech dominujących, przywództwa, modelu zarządzania pracownikami, treści spajającej organizację (nazywanej spoiwem organizacyjnym), istoty strategii i kryteriów sukcesu. Każdy z wymiarów ocenia się przy zastosowaniu czterech stwierdzeń, pomiędzy które respondent rozdziela sto punktów według własnej oceny zgodności z diagnozowaną organizacją. W pierwszej kolejności analizowany jest stan obecny, w drugim kroku określa się pożądaną stan przyszły w perspektywie pięcioletniej, a ostatnim krokiem jest uśrednienie ocen dla każdego z wymiarów (Cameron i Quinn, 2011).

Opisując kulturę organizacyjną, Denison dokonał jej podziału na cztery wymiary, zwracając szczególną uwagę na aspekty, które wpływają na efektywność działań w organizacji. Pierwszym z wymiarów jest poziom zaangażowania pracowników w realizowane działania oraz proces decyzyjny. W wymiarze zaangażowania wskazuje się na znaczenie spójności celów pracowników z celami organizacji, a także na istotę rozwoju pracowników. Kolejnym wymiarem jest zwartość, opisana przez poziom spójności wartości pracowników. Organizacje o wysokim poziomie tego wymiaru kultury posiadają najczęściej jasno określone zasady odnośnie do sposobu funkcjonowania, co zapewnia stabilne i spójne wewnętrznie środowisko pracy. W wymiarze spójności wyróżnia się trzy zmienne: (1) podstawowe wartości, (2) zgodność oraz (3) skoordynowanie i integrację. Kolejnym wymiarem w modelu kultury Denisona jest zdolność do adaptacji charakteryzująca zdolność organizacji do podejmowania ryzyka i nauki poprzez eksperymentowanie. W organizacjach zdolnych do wdrażania zmian szczególną uwagę przykładana się do inwestowania zasobów w zbieranie i interpretację sygnałów zewnętrznych w celu ciągłego doskonalenia sposobów dostarczania wartości i zaspokajania potrzeb klientów. Zdolność do adaptacji jest mierzona za pomocą trzech zmiennych: (1) zdolności do zmiany, czyli umiejętności odczytywania sygnałów zewnętrznych i dostosowania swych działań do nich; (2) orientacji na klienta, związanej z diagnozowaniem obecnych i przewidywania przyszłych oczekiwań odbiorców tworzonej przez organizację wartości; (3) uczenia się organizacji, które poprzez pozyskanie i interpretację informacji z otoczenia pozwala nie tylko na doskonalenie prowadzonych działań, lecz także umożliwia optymalne wykorzystywanie pojawiających się szans. Ostatnim wymiarem w modelu kultur organizacyjnych Denisona jest misja opisująca cel, do którego dąży organizacja. Wymiar ten wyrażany jest za pomocą: (1) kierunku strategicznego i zamiarów, które wskazują, w jaki sposób pracownicy mogą wnieść swój wkład w rozwój organizacji; (2) celów i zadań, jakie należy wykonać, by osiągnąć zamierzony stan idealny; (3) wizji dostarczającej informacji o pożądanym przyszłym stanie rozwoju organizacji (Denison i in., 2006). Narzędzie zaprezentowane przez Denisona pozwala zdiagnozować i ocenić kulturę organizacyjną pod względem dwóch płaszczyzn: elastyczności bądź stabilności i orientacji na otoczenie bądź na wewnątrz organizacji, tak jak zaproponowane przez Camerona i Quinna narzędzie OCAI. Kwestionariusz ankietowy zawiera sześćdziesiąt pytań podzielonych na cztery sekcje opisujące poszczególne wymiary kulturowe (Denison i in., 2006).

Cooke wyróżnił trzy typy kultury organizacyjnej. Pierwszym z nich jest kultura konstruktywna, w której członkowie są zachęceni do nawiązywania relacji z innymi oraz podejmowania działań, które pozwolą im zaspokoić potrzeby wyższego rzędu. Kultura taka charakteryzuje się nastawieniem na zachowania wpływające na satysfakcję, takie jak rozwój zawodowy, zdobywanie nowych osiągnięć, ciągłe doskonalenie umiejętności czy rozwój w zakresie duchowym. Ten typ kultury organizacyjnej opisany jest przez cztery normy kulturowe: (1) nagradzanie członków wyznaczających i realizujących własne cele oraz dążących do doskonałości; (2) samorealizację, z naciskiem na kreatywność i jakość; (3) współpracę i budowanie relacji; (4) otwartość i wrażliwość na potrzeby innych. Kolejnym typem jest kultura pasywno-obronna, w której członkowie organizacji unikają nawiązywania relacji, przyjmując założenie, że zależność od innych jednostek może zagrażać ich własnemu bezpieczeństwu. Ten typ kultury opisują takie normy jak zgodność z innymi; przywiązanie do standardów i procedur; hierarchiczność; unikanie odpowiedzialności w obawie o oskarżenia za popełnione błędy. Ostatnim typem jest kultura agresywno-obronna nastawiona na rywalizację, ciągłą poprawę wyników i budowanie bezpiecznej pozycji przez skuteczną realizację zadań. Ten typ jest opisywany przez następujące normy: nagradzanie krytycyzmu; silną władzę; nagradzanie za wyniki prowadzące do pokonania konkurencji; perfekcjonizm i ciężką pracę. W literaturze wskazuje się, że styl konstruktywny związany jest z satysfakcją z pracy i niskim poziomem stresu, styl pasywno-obronny prowadzi do niezadowolenia i wzrostu poziomu stresu, a styl agresywno-obronny prowadzi do nieznacznego niezadowolenia i stresu (Cooke i Szumał, 1993). Cooke i Lafferty opracowali narzędzie Organizational Culture Inventory pozwalające ocenić poziom dopasowania jednostki do organizacji poprzez pomiar 12 norm kulturowych mających wpływ na sposób funkcjonowania w organizacji. Zwrócili przy tym uwagę na przekonania normatywne i oczekiwania behawioralne, takie jak zachowania, motywacja, wyniki, satysfakcję i stres (Cooke i Szumał, 1993).

Wallach dokonał podziału kultury organizacyjnej na trzy typy: kulturę biurokratyczną, kulturę innowacyjną i kulturę wspierającą. Kultura biurokratyczna zasadza się na hierarchii, jasnym podziale obowiązków, zależności oraz ścisłej formalizacji procesów. Organizacje działające na podstawie tego typu kultury są najczęściej dojrzałe, stabilne i ostrożne w swych działaniach, lecz nie są zdolne do zatrzymania kreatywnych i ambitnych ludzi, dla których optymalnym wyborem będą organizacje reprezentujące drugi typ kulturowy – innowacyjny. Typ kultury

innowacyjnej charakteryzuje przedsiębiorstwa nakierowane w swych działaniach na ryzyko i chęć podejmowania wyzwań. Kultury wspierające charakterystyczne są dla organizacji, w których członkowie są wobec siebie przyjaźnie nastawieni, dążą do współpracy oraz budowania silnych relacji przyrównywanych do rodzinnych (Wallach, 1983).

Koncepcja pomiaru kultury organizacyjnej zaprezentowana przez O'Reilly'ego pod nazwą Organizational Culture Profile (OCP) koncentruje się na identyfikacji dopasowania pracownika do miejsca pracy. O'Reilly podkreśla, że spójność celów i wartości organizacji z osobistymi celami członków organizacji ze względu na odczuwanie satysfakcji z funkcjonowania w danej społeczności zwiększa prawdopodobieństwo zatrzymania pracowników w organizacji. Narzędzie OCP pozwala zdiagnozować cele i wartości organizacji, cele i wartości pracownika oraz spójność powyższych ze sobą. W badaniu prowadzonym przy wykorzystaniu OCP dokonuje się oceny 54 stwierdzeń, które respondenci przyporządkowują do kategorii od najbardziej do najmniej pożądanых bądź istotnych (O'Reilly i in., 1991). OCP pozwala ocenić postawy pracownika pod kątem elastyczności, innowacyjności, przewidywalności, podejścia do niepewności, preferowanego modelu współpracy, cech osobowości (takich jak opiekuńczość, agresja, tolerancja, zorientowanie na wyniki, podejście do brania odpowiedzialności i wychodzenia z inicjatywą) oraz podejścia do sprawowania władzy (Sarros i in., 2005).

Dobór metod pomiaru kultury organizacyjnej wiąże się z koniecznością odpowiedzi na pytanie, jakie zjawiska, których naturę należy zgłębić, odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu organizacji w danym środowisku oraz, co oczywiste, czy dane narzędzie rzeczywiście obrazuje interesujące badacza cechy organizacji. Scott i in. zauważają, że wiele metod pomiaru kultury pozwala również ocenić aspekty odnoszące się do samego klimatu organizacyjnego. Przyjmując powyższe założenie, należy zauważyć, że badanie kultury organizacyjnej obciążone jest problemem różnic rozumienia między jednostkami zmiennych ją opisujących. Dlatego w badaniu i rozwijaniu konceptu kultury organizacyjnej ważne jest ujednolicenie nomenklatury tak, aby była zrozumiała dla członków badanej organizacji (Scott i in., 2003).

Przedstawione w literaturze przedmiotu modele opisu kultur organizacyjnych pozwalają wyodrębnić cztery typy kulturowe opisujące organizacje ze względu na poziom kontroli pracowników, elastyczność w działaniach, umiejętności adaptacji oraz style przewodzenia (Cameron i Quinn, 2011; Do Carmo Silva i Gomes, 2015; Wudarczewski, 2018). Niemniej jednak

tylko jedno narzędzie z opisanych w niniejszym rozdziale w wystarczającym stopniu dowartościowuje znaczenie zdolności do adaptacji, będącej krytyczną zmienną zwinnych zespołów projektowych – Organizational Culture Assessment Instrument zaproponowany przez Camerona i Quinna. Dlatego właśnie OCAI zostało wybrane do zbadania zależności między dojrzałością zwinnych zespołów projektowych a zmiennymi kultur organizacyjnych stanowiącymi przedmiot niniejszej rozprawy.

1.3. Kultura organizacyjna i przywództwo w organizacji

Badania sugerują, że uniwersalne zasady przywództwa stosowane w podobny sposób we wszystkich rodzajach kultur organizacyjnych nie mają uzasadnienia, ponieważ styl przywództwa należy dostosować do typu kultury danej organizacji (Dickson i in., 2003). Analizując wpływ osób decyzyjnych na członków zespołu, Dickson i in. zauważają, że siła wpływu lidera jest interpretowana poprzez postawy i wartości zarówno samego lidera, jak i jego naśladowców i może się różnić w zależności od dominujących wartości kulturowych. Kultury, które charakteryzują się wysokim dystansem władzy, wykazują wyższy poziom siły lidera, co więcej – sam wizerunek, jaki kształtuje lider, może podlegać wpływowi wzoru idealnego lidera wykreowanego w danej kulturze społecznej (Dickson i in., 2003). W literaturze przedmiotu wskazuje się przykłady krajów, w których liderzy są gloryfikowani, stawia się im pomniki, ich nazwiskami nazywa się ulice, a sami przywódcy mają znaczący wpływ na praktyki polityczne i gospodarcze (House i in., 1997). Do takich krajów należą między innymi kraje arabskie, Rosja, Stany Zjednoczone, Niemcy czy też Francja. Na drugiej stronie skali są kraje, w których wpływ liderów jest ograniczony, takie jak Holandia, Szwecja, Austria i Szwajcaria (w jej niemieckojęzycznej części). Spostrzeżenie to sugeruje istnienie mechanizmów związanych z daną kulturą narodową, które wpływają na siłę przywódców organizacji (House i in., 1997). Czołowi badacze analizujący współzależności między kulturą społeczną, kulturą organizacyjną i przywództwem organizacji skupiają swoje wysiłki w projekcie GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), przyjmując za podstawę badań dziewięć wymiarów kulturowych wyróżnionych przez Hofstede z zespołem: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm społeczeństwa, kolektywizm grup, równość płci, asertywność, zorientowanie na przyszłość, zorientowanie na wydajność i zorientowanie na człowieka. Wymiary te charakteryzują związki między kulturą narodową, kulturą organizacyjną i przywództwem (House i in., 2002).

Schein i Schein zauważają, że kultura organizacyjna znajduje swoje źródło w trzech miejscach ściśle związanych z pojęciem przywództwa. Po pierwsze i najważniejsze, jest to założyciel organizacji, który przelewa na nią swoje wartości i zgodnie z nimi rozwija środowisko organizacji. Drugim źródłem są doświadczenia, które zebrali członkowie tej organizacji. Trzecim źródłem założeń kulturowych przywództwa są wartości wnoszone do organizacji przez jej nowych członków. Zdaniem Scheina specjalnym zadaniem lidera w procesie kształtowania kultury organizacji jest udział przywódcy w rozwiązywaniu problemów napotykanym przez grupę wraz z rozwojem organizacji. Dzięki temu lider może kształtować wizję tego, jak należy postępować w organizacji, zwracając szczególną uwagę członków grupy na konkretne aspekty funkcjonowania organizacji, których powtarzania oczekuje się od naśladowców, na przykład współpracę ponad podziałami bądź rywalizację w celu osiągnięcia najlepszych wyników. Analizując wpływ lidera na daną kulturę organizacyjną, należy zwrócić uwagę, jak reaguje on na sytuacje kryzysowe, jak zarządza zasobami, jak przekazuje wiedzę swoim podwładnym oraz za co i w jaki sposób nagradza (Schein i Schein, 2016). Tymi mechanizmami lider przekazuje pozostałym członkom organizacji wartości, którymi się kieruje. Drugim odzwierciedlającym kulturę organizacyjną poziomem mechanizmów przewodzenia jest struktura organizacji, procedury, rutyny, przestrzeń pracownicza, wspomniane już historie powtarzane o organizacji oraz oficjalne oświadczenia zawierające opis filozofii funkcjonowania organizacji. Jest to o tyle ważne dla lidera, że na wczesnym etapie funkcjonowania organizacji druga grupa czynników obrazujących kulturę wspiera liderów w kreowaniu kolejnych aspektów kultury. Należy jednak pamiętać o tym, że wraz z rozwojem i dojrzywaniem organizacji wpływ pojedynczych liderów na kształtowanie kultury organizacji będzie coraz mniejszy. Dlatego istotną rolą lidera jest odpowiednie modelowanie kultury wraz z rozwojem organizacji i zmianami w niej zachodzącymi. Musi on rozpoznawać konsekwencje zmian kulturowych i decydować, którym z tych zmian należy przeciwdziałać, a które warto wspierać (Schein i Schein, 2016). Liderzy mogą wywierać wpływ na zachowania pracowników także przez kreowanie wizji organizacyjnej będącej istotnym czynnikiem kształtującym kulturę (Szczepańska-Woszczyzna, 2015). W konkurencyjnej gospodarce wysoce pożądanym elementem rozwoju organizacji jest promowanie kultur organizacyjnych nastawionych na elastyczność, innowacyjność i wspieranie jej członków w rozwoju oraz zapewnienie wzrostu wartości kapitału ludzkiego. To w takich kulturach wyłaniają się autentyczni przywódcy, którzy wpływają pozytywnie na postawy reprezentowane przez pracowników i osiągnięte przez nich wyniki (Azanza i in., 2013). Badania

sugerują, że w kulturach zorientowanych na elastyczność wzrasta znaczenie autentyczności przywództwa. Postrzeganie przywódcy jako autentycznego prowadzi natomiast do wzrostu satysfakcji z pracy. Oznacza to, że promowanie kultury opartej na wsparciu i współpracy, zorientowanej na elastyczność, przez wyższy poziom postrzeganej autentyczności przywództwa wśród pracowników prowadzi do wzrostu satysfakcji z pracy (Azanza i in., 2013). Badania Menga i Bergera sugerują, że kultura organizacyjna i osiągnięcia liderów mają silny wpływ na zaangażowanie pracowników w pracę, zaufanie i odczuwanie satysfakcji z pracy. Wpływ ten zyskuje na sile szczególnie w kulturach wspierających, w których wskazana jest decentralizacja władzy w formie przywództwa dzielonego wraz z otwartą komunikacją, z wysokim poziomem zaangażowania pracowników (Meng i Berger, 2019).

Poprawę wyników organizacyjnych można osiągnąć przez budowanie i promowanie klimatu współpracy, budowanie świadomości przynależności do zespołu oraz współuczestniczenie w świętowaniu sukcesów zespołowych. Najważniejszym czynnikiem w tworzeniu takiej atmosfery jest styl przywództwa najwyższego kierownictwa, które poprzez swoje cechy osobowościowe wpływa na kulturę organizacyjną (Raguż i Zekan, 2017; Schein i Schein, 2016). Wpływ przywódców można bezpośrednio zaobserwować także przy wyborze osób do zespołu. To przywódcy podejmują decyzję o rozwijaniu jednostek, których wartości są zgodne z wartościami organizacji, i usuwaniu z organizacji tych osób, których wartości są sprzeczne z wartościami organizacji. Organizacje, dążąc do rozwoju zdolności do adaptacji do warunków zewnętrznych, powinny zatrudniać liderów transformacyjnych, którzy szczególnie istotni są w kulturach innowacyjnych i wspierających, a nie liderów transakcyjnych, często spotykanych w kulturach biurokratycznych. Wynika to z przesłanki, że w przywództwie transformacyjnym niezwykle istotna jest umiejętność tworzenia i przekazywania wizji działań (poparta wysokiej jakości komunikacją) oraz ciągłego doskonalenia własnych kompetencji (Raguż i Zekan, 2017).

W narzędziu oceny kultury organizacyjnej, zaproponowanym przez Camerona i Quinna (Cameron i Quinn, 2011; Wudarzewski, 2018), w każdym z czterech typów kulturowych liderom można przyporządkować różne cechy i postawy dominujące. W kulturze klanowej lider jest facylitatorem odpowiedzialnym za usprawnianie procesów (ze szczególnym naciskiem na proces komunikacji), a także mentorem i osobą odpowiedzialną za tworzenie efektywnych zespołów z nastawieniem na rozwój relacji międzyludzkich i współpracy. Dlatego też w kulturze klanowej niezbędne jest zrozumienie wpływu tych zmiennych na efektywność. W kulturze

adhokracji lider musi się charakteryzować innowacyjnością, przedsiębiorczością i wizjonerstwem, poszukując nowych sfer rozwoju i dróg osiągnięcia sukcesu. Kultura rynkowa wymaga od liderów silnych umiejętności przywódczych, zdolności do działań twórczych z nastawieniem na konkrowanie o zdobycie względów klientów. W kulturze hierarchicznej liderzy powinni cechować się umiejętnościami koordynowania działań, monitorowania i organizowania z nastawieniem na kontrolę efektywności (Cameron i Quinn, 2011). Buchholz zwrócił uwagę na zmianę, jaka dokonała się w podejściu pracowników do pracy, wskazując przy tym na konieczność dostosowania metod zarządzania do tych zmian. Opisywane przez Buchholza podejście etyki pracy zostało zepchnięte z piedestału przez podejście humanistyczne, doceniające potrzeby jednostki i rozwijające ją. Niemniej jednak Buchholz, dostrzegając w latach siedemdziesiątych XX wieku wzrost znaczenia partycypacji pracowników w procesach podejmowania decyzji, zauważył, że kadra menedżerska nie popiera tego podejścia, jeśli chodzi o decyzje dotyczące wysokich szczebli organizacji (Buchholz, 1977). Od momentu przeprowadzenia badań przez Buchholza świat biznesu zmieniał się tak dynamicznie, że twierdzenie o niechęci do stosowania stylów przywództwa demokratycznego i afiliacyjnego, szczególnie na wyższych szczeblach zarządzania, się zdezaktualizowało, lecz wskazuje to na konieczność nieprzerwanego poznawania potrzeb co do najbardziej kompatybilnych z kulturami organizacji stylów przewodzenia. Buble w swoich badaniach także potwierdza, że istnieje współzależność między kulturą organizacyjną a stylem przywództwa i jakkolwiek mogą istnieć różnice w preferowanym stylu zarządzania na różnych poziomach organizacyjnych, najbardziej efektywnym podejściem wydaje się stosowanie stylu przywództwa, który angażuje jak najwięcej osób – przywództwa partycypacyjnego (Buble, 2012).

Zdaniem Bowers z zespołem ważnym aspektem organizacyjnym obrazującym związek przywództwa z kulturą organizacyjną są sytuacje kryzysowe. Powyższe twierdzenie jest zgodne z definicją kultury zaproponowaną przez Scheina, w której nacisk położono na rozwiązywanie problemów jako czynnika kulturotwórczego. Skuteczne radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi w organizacji wymaga bowiem zrozumienia związków typu kultury organizacyjnej z dopasowanym do sytuacji kryzysowej stylem przywództwa zapewniającym radzenie sobie z nieprzewidywanymi okolicznościami przy uwzględnieniu dynamiki sytuacji kryzysowej (Bowers i in., 2017). W reagowaniu na kryzysy wewnętrzne w przypadku kultur egalitarnych najskuteczniejsze będzie zarządzanie dyrektywne. Dla kultur hierarchicznych, klanowych

i adhokracyjnych najbardziej odpowiednie będzie zarządzanie transformacyjne. W przypadku kryzysów zewnętrznych w każdej z kultur najbardziej odpowiednie będzie również przywództwo transformacyjne (Bowers i in., 2017). W sytuacjach kryzysowych, zdaniem van der Haar, istotna jest umiejętność szybkiego podejmowania i komunikowania przez lidera jednoznacznych decyzji, stąd przydatność dyrektywnego stylu przewodzenia w kulturach egalitarnych, w których wypracowanie decyzji zajmować może więcej czasu. W początkowych etapach funkcjonowania zespołu lider musi przykładać wagę do zapewnienia restrykcyjnych reguł funkcjonowania grup szybkiego reagowania, natomiast na kolejnych etapach zalecane jest rozluźnienie struktury, by nie ograniczać działań innowacyjnych (van der Haar i in., 2017). Po opanowaniu kryzysu to tworzenie kultury organizacyjnej opartej na zaangażowaniu i podejmowaniu inicjatywy przez pracowników w wyznaczaniu kierunku działań może się przyczynić do rozwijania praktyk doskonalenia organizacyjnego i poprawy wyników. W literaturze przedmiotu sugeruje się, że – aby wspierać to działanie – menedżerowie powinni wykorzystywać transformacyjny styl przywództwa (Lasrado i Kassem, 2021). Budując kulturę zaangażowania i adaptacji, można mniejszym nakładem zaangażowania liderów osiągnąć poprawę wyników organizacji lub pozytywnie wpłynąć na efektywność procesu wdrażania zmian (Lasrado i Kassem, 2021). Kim i in. zauważają, że największe poparcie wśród pracowników ma kultura organizacyjna wspierająca porozumienie i współpracę wraz z transformacyjnym stylem przywództwa. Efektywność przywódców wzrasta w sytuacji, w której stosując styl przywództwa transformacyjnego, przykładają wagę do moralności, etyki, szacunku oraz odpowiednich postaw kompatybilnych z wartościami kulturowymi (Kim i in., 2011). W obliczu dynamiki zmian społecznych (choćby w wyniku migracji) umiejętność znalezienia najlepszych wzorców kulturowych i rozwijania związanych z nimi stylów przywództwa staje się coraz bardziej istotna. Szczególnie ważne w tym aspekcie jest wykorzystanie transformacyjnego stylu zarządzania pozwalającego na nowo zdefiniować sposób funkcjonowania organizacji, a także umiejętność zarządzania wiedzą i dostrajania sposobu funkcjonowania personelu do zmian otoczenia przez zmiany procedur i przekształcanie procesów (Rahil i Dumitru, 2019).

Liderzy z różnym zestawem wartości osobistych kształtują i rozwijają odmienne typy kultury organizacyjnej. O ile liderzy otwarci na zmianę wartości kształtują kulturę adhokracji, o tyle liderzy o wartościach konserwatywnych tworzą kultury hierarchiczne. Kultura adhokracji

sprzyja orientacji rynkowej, podczas gdy kultura hierarchiczna stoi w sprzeczności ze zorientowaniem na rynek (Gao, 2017). Chatterjee i in. potwierdzają, że kadra menedżerska pełni funkcję wzorca dla pozostałych członków organizacji. Jak zauważają badacze, kultura klanowa i adhokracyjna wspierają transfer wiedzy w organizacji, co sprzyja przeprowadzaniu zmian w celu poszukiwania usprawnień. Ciekawym wnioskiem z badań tej grupy jest spostrzeżenie, że opór wobec zmian jest silniejszy w kulturze hierarchicznej i – co niezwykle ciekawe – także w klanowej (Chatterjee i in., 2018). Poprawa wyników organizacji wymaga odpowiedniego kształtowania kultury organizacyjnej i stymulowania rozwoju związanego z nią stylu przywództwa, co można uzyskać dzięki odpowiedniemu ukształtowaniu systemu motywacji pracowników (Anra i Yamin, 2017). Menedżerowie, dążąc do promowania innowacyjności, powinni wykorzystywać model przywództwa zachęcający pracowników do podejmowania inicjatyw (*empowering leadership*). Innowacyjność natomiast wymaga elastyczności i otwartości przywódców, zapewniających pracownikom autonomię w działaniach, motywując tym pracowników do podejmowania inicjatywy. Organizacja, poszukując w czynnikach kulturowych źródeł poprawy wyników, powinna skoncentrować się na wspieraniu liderów w rozwijaniu kultury opartej na uczeniu się i ciągłym doskonaleniu na podstawie zdobywanej wiedzy szczególnie dzięki systemom motywacji pracowników ukrytych w modelu zarządzania (Naqshbandi i Tabche, 2018).

Cechą lidera, której szczególnie wpływ na efektywność zespołu zauważa się w literaturze przedmiotu, jest pokora (Argandona, 2015; Owens i Hekman, 2012; Rego i in., 2018), jakkolwiek wpływ pokory na efektywność zespołu nie jest bezpośredni. Pokorny lider analizujący informacje pochodzące z wielu różnych źródeł, poszerzając swoją perspektywę przy podejmowaniu decyzji, doprowadza do poprawy trafności tych decyzji, co z kolei prowadzi do poprawy efektywności. Promowanie pokory, nie jako słabości przez – wydawać by się mogło – mniejszą pewność siebie, lecz istotnej mocnej strony liderów, może prowadzić również do poprawy innych moralnych obszarów organizacji (Rego i in., 2018), takich jak chociażby społeczna odpowiedzialność biznesu. Przywództwo oparte na etycznych działaniach wpływa na skłonność organizacji do angażowania się w praktyki CSR, co prowadzi do rozwoju kultur organizacyjnych klanowej i adhokracji. Przydatnym narzędziem wspierającym przywódców może być w tym przypadku kodeks etyczny organizacji (Pasricha i in., 2018). Tsui zwraca uwagę na to, że liderzy kształtują kulturę organizacyjną poprzez jej zrozumienie i wykorzystanie

charakterystycznych dla danego typu kulturowego wzorców przywództwa i standardów funkcjonowania procesów. W wyniku takich działań liderzy, którzy są uznawani za słabych, mogą dyskretnie rozwijać kulturę, tworząc silne fundamenty wartości organizacyjnych, podczas gdy liderzy uznawani za silnych w rzeczywistości przez szybkie osiągnięcie znaczących postępów mogą zaniedbywać istotne podstawy wartości organizacji, doprowadzając do degradacji kultury (Tsui i in., 2006).

Zehir i in. popierają powyższe obserwacje, twierdząc, że kultura organizacyjna pośredniczy związkowi między stylem przywództwa a wynikami organizacyjnymi (Zehir i in., 2011). Spostrzeżenie to potwierdzają Akca i in., sugerując, że kultura organizacyjna ma związek z przywództwem i obie te zmienne mają wpływ na wyniki organizacyjne (Akca i in., 2018). Kultura organizacji jest jednym z głównych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, ponieważ może znacząco wpływać na wydajność i efektywność prowadzonych w firmie działań, a także na morale i produktywność pracowników. Może również oddziaływać na rozwijanie zdolności przyciągania, zatrzymywania i motywowania utalentowanych ludzi. W literaturze zauważa się jednak, że liderzy z uwagi na rozległość zjawiska, jakim jest kultura organizacyjna, jego niejednoznaczność, a czasami nawet sprzeczność, są nieświadomi i niedoinformowani, odnośnie tego w jaki sposób budować i podtrzymywać istotne dla organizacji wzorce kultury (Szczepańska-Woszczyzna, 2015; Warrick, 2017). Wskazuje się przy tym, że liderzy powinni budować przekonującą i klarowną wizję i misję organizacji oraz jej cele strategiczne, wykorzystując w związanych z powyższymi wymiarami procesach podejmowania decyzji najbardziej istotne wartości kulturowe (Warrick, 2017). Ich zadaniem winno być również prowadzenie etycznych działań na podstawie otwartej, szczerzej i przejrzystej komunikacji, angażującej pracowników w procesy doskonalenia. Szczególnie istotne jest także rozwijanie zrozumienia obowiązujących wzorców kultury wśród członków organizacji, nagradzanie pożądanых praktyk, a także wzmocnianie kultury dzięki jej atrybutom, symbolom, ceremoniom i opowieściom oraz stałe monitorowanie kultury. Pozostawienie przez liderów procesu kształtowania kultury przypadkowi może powodować straty zarówno materialne, jak i niematerialne, dlatego ważnym celem liderów powinno być budowanie i zarządzanie kulturą ułatwiającą osiągnięcie celów strategicznych. Największy wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej mają liderzy najwyższego szczebla, którzy definiując cele organizacyjne, powinni mieć na uwadze, który typ kultury ułatwi ich realizację (Warrick, 2017).

Innym narzędziem, którym dysponują menedżerowie wyższego szczebla, są procesy rekrutowania i selekcji pracowników o odpowiednich wartościach wspierających rozwój i promowanie konkretnego typu kultury. Badacze sugerują, że nawet jeden lider, który nie pasuje do danego typu kultury lub nie rozumie istoty zarządzania kulturą i wspierania jej rozwoju, może zdegradować kulturę lub ograniczyć dalszy jej rozwój (Chesley, 2020; Lasrado i Kassem, 2021; Warrick, 2017). Dlatego liderzy powinni traktować kształtowanie kultury organizacyjnej jako część swojej roli przywódczej (Warrick, 2017). Dopasowanie zachowań przywódczych do kultury organizacyjnej korzystnie wpływa także na zintegrowanie strategii biznesowej z wykorzystaniem nowoczesnych technologii wspierających jej egzekwowanie. Kultura zorientowana na elastyczność wzmacnia oddziaływanie motywacji i inspiracji na strategiczne dopasowanie technologii i biznesu, podczas gdy kultura nastawiona na kontrolę może ten wpływ ograniczać (Shao, 2019). Szczególnie w procesie strategicznych transformacji identyfikacja cech kultury przez liderów będzie miała istotne znaczenie dla sukcesu w prowadzonych zmianach. Liderzy posiadają kompetencje, by dostrzec dynamikę procesów organizacyjnych oraz ich mocne strony i słabości, wskazując tym samym obszary do usprawnień i oddziałując na działania podwładnych (Jain i Jain, 2013). Liderzy zespołów, by osiągnąć wysoką skuteczność procesu transformacji, powinni charakteryzować się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej, inteligencji poznawczej, moralnością oraz umiejętnościami społecznymi. Istotny jest też aspekt klarownego, zgodnego z drogami komunikacji przyjętymi w danej organizacji, informowania o celach organizacyjnych (Han i in., 2018).

Zrozumienie kultury organizacyjnej przez przywódców szczególnie istotne jest w odniesieniu do procesów fuzji i przejęć. Badania sugerują, że po połączeniu przedsiębiorstw pracownicy wykazują tendencję do porzucania wzorców kultur opartych na współpracy na rzecz kultur hierarchicznych. Rolą liderów jest identyfikacja i ocena wzorców kulturowych organizacji pod kątem dostosowywania do nich celów strategicznych (Chesley, 2020). Zheng sugeruje, że umiejętności decydentów organizacji w zakresie zarządzania wiedzą pośredniczą w przełożeniu wartości kulturowych organizacji na jej wyniki rynkowe (Zheng i in., 2010). Ponadto to właśnie kultura ma bardzo duży wpływ na zarządzanie wiedzą. Organizacje, które są zdolne do adaptacji, angażują swoich pracowników w procesy rozwoju i doskonalenia oraz mają spójne wartości kulturowe z misją i strategią. Mają również większą skłonność do poszukiwania i analizowania pól do usprawnień swojej działalności. Organizacje wyczułone na proces

zarządzania wiedzą są także bardziej skłonne do wdrażania zdecentralizowanej struktury (Zheng i in., 2010). Vito sugeruje, że kultura organizacyjna ma kluczowe znaczenie dla skuteczności i wydajności organizacji nawet w przypadku organizacji rządowych, które zwiększają swoją świadomość w kierunku brania odpowiedzialności za prowadzone działania (Vito, 2020). Największy wpływ na skuteczność budowania kultury organizacyjnej ma misja i wizja organizacji, jej struktura, poczucie zaufania i bezpieczeństwa u pracowników, komunikacja i związany z nią przepływ informacji, a także uznanie personelu oraz sposób zarządzania wynikami. Upodmiotowienie pracowników można osiągnąć przez rozwijanie struktur, które są nastawione na budowanie relacji, takich jak charakterystyczne dla zespołów zwinnych struktury płaskie. Budowanie przez liderów zaangażowania i poczucia bezpieczeństwa, satysfakcji i szacunku szczególnie wpływa na poprawę efektywności poprzez zatrzymanie talentów w organizacji (Vito, 2020). Proces wymiany informacji powinien posiadać ramy formalne, szczególnie w przypadku dystrybucji oficjalnych informacji. Niemniej jednak nie należy zapominać o promowaniu komunikacji nieformalnej, która wpływa na wzrost zaufania i poczucia przejrzystości prowadzonych działań. W procesie kształtowania kultury ważne jest również jasne określanie wymagań i sprawiedliwa ich ocena (Vito, 2020). Kultura organizacyjna jest związana ze skutecznością przywództwa, natomiast skuteczność przywództwa oddziałuje z cechami kultury organizacyjnej wzmacniającymi umiejętności pracowników (Kwantes i Boglarsky, 2007). Co ciekawe, aspekty kultury związane z kontrolą i zachowaniami konkurencyjnymi są postrzegane jako negatywnie oddziałujące na skuteczność przywództwa, podczas gdy efektywność osobista oraz aspekty kultury zwiększające satysfakcję pracowników są z nią pozytywnie skorelowane (Kwantes i Boglarsky, 2007).

Przywódcy oddziałują na procesy kształtowania kultury organizacji przez wskazywanie pożądanых postaw i zapewnianie wzorców najlepszych wartości zgodnych z wartościami organizacji. Niemniej jednak podkreśla się, że sam styl przywództwa należy dostosować do kultury danej organizacji (Dickson i in., 2003). Siła wpływu przywódców na kulturę organizacyjną może się bowiem różnić w kulturach narodowych o różnym poziomie dystansu władzy (House i in., 1997, 2002). Sam przywódca kształtuje kulturę poprzez reakcje na kryzysy, zarządzanie zasobami i rozwój wiedzy podwładnych (Schein i Schein, 2016). Nie należy zapominać o aspekcie czasowym kultury, czyli o historiach, legendach i sylwetkach bohaterów, które są narzędziami w rękach lidera kształtującego postawy członków organizacji na

przykładach historycznych oraz kreującego wizję działań przyszłych (Schein i Schein, 2016; Szczepańska-Woszczyzna, 2015). Liderzy, by zapewnić optymalny poziom wyników i satysfakcji z pracy, powinni promować klimat współpracy i wsparcia oraz decentralizację władzy (Choudhary i in., 2013; Meng i Berger, 2019; Raguž & Zekan, 2017; Schein i Schein, 2016). Liderzy oddziałują na kształtowanie kultury także poprzez pozyskiwanie nowych członków organizacji (Azanza i in., 2013; Raguž i Zekan, 2017). Zdolność przywódcy do adaptacji może stymulować zarządzanie wiedzą i zmianą procedur funkcjonowania zespołów, dostosowując je do charakterystyk kultury organizacyjnej (Kim i in., 2011; Rahil i Dumitru, 2019; Zheng i in., 2010). Wzrost innowacyjności i elastyczności wymaga od samych przywódców elastyczności i otwartości, zapewnienia pracownikom swobody w działaniu oraz możliwości podejmowania kluczowych decyzji (Naqshbandi i Tabche, 2018). Szczególnie istotne znaczenie dla elastyczności organizacyjnej ma zrozumienie przez liderów charakterystyk kultury organizacji (Jain i Jain, 2013). Oznacza to, że liderzy powinni traktować działania związane z kształtowaniem kultury organizacyjnej jako część swoich obowiązków (Warrick, 2017).

1.4. Kultura organizacyjna zespołu projektowego

Firmy wykorzystujące sformalizowane metodyki zarządzania w realizacji przedsięwzięć projektowych mogą być zaliczone do projektowego typu kultury organizacyjnej (Pańkowska, 2010; Piwowar-Sulej, 2015). Stare sugeruje, że niski poziom projektowej kultury organizacyjnej może znaleźć przełożenie na niepowodzenie projektów. Co więcej, można zauważyć, że wpływ kultury projektowej na powodzenie projektu jest wyższy niż motywacja pracowników (Parker i in., 2015; Stare, 2012). Zdaniem Stare'a samą kulturę projektową tworzą przywódcy wyznaczający jasne cele i angażujący wszystkich niezbędnych interesariuszy w osiąganie celów projektu (Stare, 2012). Niemniej jednak wpływ liderów na kreowanie kultury projektowej powinien być moderowany ogólnofirmowymi standardami działań. Dlatego też w organizacjach opierających swoją działalność na realizacji projektów należy ustanowić procedury organizacyjne, które będą regulować chociażby wybór projektów na podstawie strategii organizacji, a nie osobistych preferencji menedżerów (Müller i in., 2008).

Wyniki badań nad czynnikami wpływającymi na niepowodzenia projektów sugerują, że na kulturę organizacyjną jako stymulator efektywności projektów może wpływać – oprócz przywódców – także kultura narodowa (Shore, 2008), przy czym Shore zauważa, że kultura organizacyjna oddziałuje na tworzoną wewnątrz projektów kulturę projektową. Wyniki badań

nad wpływem kultury narodowej na projekty sugerują, że im większy dystans władzy i unikanie niepewności, tym wdrożenie i doskonalenie praktyk zarządzania projektami jest mniej efektywne. Zauważalna jest też różnica efektywności wdrażania praktyk zarządzania projektami między poszczególnymi krajami, co prowadzi do wniosku, że kultura narodowa oddziałuje na proces adaptacji praktyk zarządzania projektami (Bredillet i in., 2010). Gu zwraca uwagę na wpływ konkretnych cech kulturowych na efektywność projektów, sugerując, że presja środowiskowa wywierana na członków zespołu w celu osiągnięcia coraz lepszych wyników może prowadzić do zmniejszenia wydajności projektów. Niemniej jednak odpowiednie dostosowanie kultury organizacyjnej może mieć wpływ na zmianę negatywnego oddziaływania presji na wyniki projektów (Gu i in., 2014). Schmidt, analizując ryzyko projektowe (stanowiące fundament zarządzania projektami), zauważa, że podejście do oceny wpływu ryzyka na podejmowane działania może być uzależnione od modelu dominującej kultury, co znajduje odzwierciedlenie w podejściu do zmienności środowiska, w którym funkcjonuje organizacja. O ile jednak dla jednego zespołu stanowić będzie to ryzykowny warunek prowadzenia działalności, o tyle dla innego, funkcjonującego w kulturze nastawionej na zmienność, może być szansą na odpowiednie ukształtowanie przewag konkurencyjnych. Innymi wymienianymi w literaturze przedmiotu czynnikami związanymi z kulturą organizacyjną, które mogą wpływać na niepowodzenie projektów, są niedopasowanie kultury organizacyjnej do zmian biznesowych, brak zaangażowania klientów, brak zarządzania oczekiwaniami odbiorców tworzonej wartości, brak umiejętności zarządczych liderów czy brak wykorzystania sformalizowanej metodyki prowadzenia projektu (Schmidt i in., 2001).

Badania nad wpływem kultury organizacyjnej na prowadzenie projektów sugerują istnienie ośmiu aspektów kultury, których rozwój może oddziaływać na wzrost skuteczności działań zespołów projektowych: (1) ujednoczenie projektów względem strategii organizacji z jasnym określeniem celów i korzyści, jakie organizacja osiągnie przez ich realizację; (2) rozumienie przez decydentów specyfiki prowadzenia projektów wymuszające zaangażowanie osób decyzyjnych w proces kreowania wartości w projekcie; (3) rozumienie zagadnień ryzyka w projektach oraz zdolność do adaptacji działań zespołów projektowych do zmiennych warunków otoczenia; (4) implementacja ujednoczonych zasad prowadzenia projektów z określonymi standardami i narzędziami wykorzystywanymi w procesie zarządzania projektem; (5) świadomość potrzeby zarządzania wiedzą; (6) włączenie interesariuszy do

procesu zarządzania projektem z podkreśleniem istoty zrozumienia potrzeb odbiorców wartości generowanej w projekcie; (7) zdolność do wprowadzania zmian w celu przeciwdziałania zagrożeniom; (8) zgodność wizji interesariuszy projektu oraz upodmiotowienie członków zespołu projektowego z poszanowaniem ich wiedzy i opinii na temat realizowanych prac (Ariza Aguilera, 2018).

Best zwrócił uwagę na możliwość kształtowania kultury organizacji poprzez wdrażanie wzorców działania usprawniających prace projektowe. Wyniki jego badań sugerują, że w trakcie realizacji projektów najczęściej podejmowane są trzy rodzaje działań ingerujących w kulturę (nazywanych interwencjami): poprawiające kontrolę prowadzonych prac, wpływające na powiązania w procesach oraz stymulujące przebieg prac. Do interwencji poprawiających kontrolę można zaliczyć zmianę struktury oraz zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy i zakresem prac. Do działań, które wpływają na powiązania w procesach należą: poprawa relacji i więzi międzyludzkich, stworzenie wspólnej wizji i zarządzanie zależnościami. Do interwencji stymulujących zalicza się motywowanie do brania odpowiedzialności, naukę poprzez dzielenie się wiedzą oraz promowanie podejmowania inicjatywy i odwagi do komunikowania problemów (Best i in., 2013). Wyniki Best z zespołem są zbieżne ze spostrzeżeniem Belassiego z zespołem, że kultura organizacyjna, jako zmienna strategiczna, może mieć wpływ na wydajność całej organizacji. Belassi dodatkowo sugeruje, że wpływ kultury na wydajność projektów mają przede wszystkim dwie zmienne: miejsce pracy, które wpływa na odczuwanie przez pracowników satysfakcji z wykonywanych obowiązków oraz silne przywództwo. Te zmienne oddziałują z kolei na pełniejsze zaspokojenie potrzeb klientów i sukces organizacji (Belassi i in., 2008). Według Belassiego z zespołem, żeby poprawić wydajność projektów, szczególnie w przypadku projektów związanych z tworzeniem nowych produktów, należy zapewnić takie środowisko pracy, w którym pracownicy będą zadowoleni z wykonywanych działań oraz będą mogli bez skrępowania wygłaszać swoje opinie na temat pracy. Przywódcy powinni z kolei wyznaczać jasne cele, włączać pracowników w proces podejmowania decyzji i zachęcać pracowników do uczestnictwa w rozwijaniu nowych pomysłów (Belassi i in., 2008).

Badania Yazici także zwracają uwagę na wpływ kultury organizacyjnej na wzrost skuteczności zespołów projektowych (Yazici, 2011). Zdaniem Yazici (który wykorzystywał model kulturowy Camerona i Quinna), można przyjąć, że typem kultury oddziałującym pozytywnie na sukces projektów jest kultura klanowa, która stymuluje poprawę planowania budżetów i czasów

realizacji projektu oraz prowadzi do lepszego zaspokajania potrzeb klientów (Yazici, 2011). Ponadto kultura klanowa może wpływać na efektywność całego przedsiębiorstwa poprzez stymulowanie takich wskaźników jak wzrost sprzedaży, wzrost oszczędności oraz wzrost konkurencyjności. Wyniki analizy różnic między kulturą klanową a kulturą hierarchiczną sugerują, że ta druga nie wpływa istotnie na skuteczność realizacji projektów, co należy uznać za interesujący wniosek, biorąc pod uwagę kluczowy element tego typu kultury, czyli wagę, jaką przykłada się do nadzoru jednostki i osiąganych przez nią wyników. Yazici sugeruje jednocześnie, że rozwój podejścia projektowego za cel stawiającego zaspokojenie potrzeb klienta zapewnia organizacjom możliwość skutecznego konkurowania jedynie wtedy, gdy kadra menedżerska cechuje się wysokim poziomem kompetencji interpersonalnych, oddziałujących bezpośrednio na wzrost elastyczności i kreatywności działań podejmowanych w organizacji oraz pośrednio oddziałujących na poprawę efektywności projektów (Yazici, 2011). Morrison z zespołem, analizując związek kultury organizacyjnej i efektywności projektów, wyróżniają 12 wymiarów kultury organizacyjnej wpływających na efektywność realizacji projektów: zintegrowanie zespołu, komunikacja, styl zarządzania ludźmi, kierunek strategiczny organizacji, zorientowanie na konkurencyjność, racjonalne podejmowanie decyzji, poziom decentralizacji decyzyjności, elastyczność, kompetencje, wsparcie procesowe i systemowe, zarządzanie wydajnością oraz obowiązująca w organizacji filozofia dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi (Morrison i in., 2008). Doolen z zespołem uzupełniają powyższą propozycję o jasno wyznaczone cele, rozlokowanie zasobów, interakcje zespołu, integrację, promocję pracy zespołowej, informację zwrotną, uczenie się i dostęp do informacji (Doolen i in., 2006). Analiza wpływu kultury organizacyjnej na zaangażowanie pracowników sugeruje ograniczone przywiązanie pracowników innowacyjnych do ich organizacji. Zdaniem Sarhana z zespołem zjawisko to może być konsekwencją wpływu takich zmiennych jak zarządzanie wydajnością, satysfakcja z pracy czy przywództwo (Sarhan i in., 2020). London i Mone, zauważając oddziaływanie sposobu pomiaru efektywności prac projektowych na kształtowanie kultury organizacyjnej, sugerują, że istnieje możliwość zwiększenia poziomu zaangażowania pracowników poprzez stosowanie nieformalnych sposobów zarządzania (kryjących się w pojęciu samoorganizacji). Ich zdaniem wykorzystanie modelu zarządzania partycypacyjnego może wpływać na wzrost poziomu efektywności zespołu, a dopasowany do specyfiki organizacji sposób pomiaru wydajności, uwzględniający wiele zmiennych (szczególnie odnoszących się do podejścia do pracy i zachowań pracowników), nie tylko odzwierciedla klimat organizacyjny, lecz także pomaga go

kształtować (Barbera i Schneider, 2014). Na wydajność zespołu pozytywnie może wpływać także wzrost poziomu współpracy pomiędzy jego członkami i zmniejszenie liczby zachowań oportunistycznych. Chiu i in. wskazują, że skutecznym mechanizmem eliminacji oportunistów w zespole jest promowanie etycznych postaw w organizacji, czego efektem ubocznym może być także poprawa zdrowia psychicznego członków organizacji (Chiu i in., 2018). Badanie Mora-Cantallopsa i Sicilii wskazują, że na wydajność zespołu istotny wpływ ma intensywność interakcji jego członków, podczas gdy centralizacja zasobów oddziałuje negatywnie, dlatego sieci o wysokiej intensywności interakcji, charakteryzujące się niskim poziomem centralizacji, zapewniają wyższy poziom wydajności (Mora-Cantallops i Sicilia, 2019). Badania nad zdolnościami emocjonalnymi w kontekście zespołu projektowego wykazały, że zbiorowa empatia zespołu projektowego może być krytycznym czynnikiem szybkiego rozwoju i rynkowego sukcesu wytwarzanej przez zespół wartości. Zbiorowa empatia wpływa bowiem na wzrost poziomu współpracy i dynamiki wzajemnych interakcji oraz oddziałuje na współodpowiedzialność za procesy wprowadzania na rynek nowego produktu. Jak zauważa Akgün z zespołem, empatia okazywana przez dostrzeganie punktu widzenia innych osób pozwala lepiej zrozumieć potrzeby interesariuszy. Dodatkowo na wydajność projektu wpływają: nadzieja, radość i entuzjizm, które są zakorzenione w autonomii zespołu. Co więcej, autonomia zespołu ogranicza poziom lęku zespołu przed niepowodzeniem. Oznacza to, że zapewnienie sukcesu rynkowego zespołu projektowego wymaga od kierownictwa wzmocnienia emocjonalnych więzi i kompetencji zespołu oraz rozwoju autonomii zespołowej (Akgün i in., 2011).

Nahm z zespołem sugerują, że istnieje związek między zorientowaniem na klienta, wartościami organizacji, stosowanymi w organizacji praktykami zarządzania procesami a wydajnością. Wartości organizacji, wynikające ze zorientowania na klienta, wpływają na wykorzystanie konkretnych praktyk zarządzania procesami, które z kolei oddziałują na wzrost wydajności (Nahm i in., 2004). Inicjatywa zespołu wynikająca z działań członków zespołu i wspierana przez klimat organizacyjny, oddziałuje na wpływ na kluczowe wyniki organizacyjne, takie jak produktywność i radykalne innowacje. Na produktywność wpływa także identyfikacja członków zespołu między sobą, jak też z organizacją, przez co budowanie zespołów o wysokim poziomie inicjatywy wymaga promowania zarówno identyfikacji organizacyjnej, jak i zespołowej (Lisbona i in., 2020). Analizy wpływu dzielonego przywództwa na wydajność

zespołu pozwalają zauważyć, że czynnikami moderującymi ten wpływ są: typologia wspólnego przywództwa skierowana w stronę przywództwa dzielonego; typologia osobowości członków zespołu oparta na emocjonalnej stabilności, sumienności i ugodowości; złożoność zadań, oraz sposób mierzenia wydajności oparty na obiektywnych ocenach wszystkich członków zespołu (Martin i in., 2018).

Kolejnym z aspektów kultury organizacyjnej, warunkującym wysoki poziom osiągnięć zespołów projektowych, jest transfer wiedzy w organizacji, który może prowadzić do redukcji kosztów prowadzonych prac lub do wyeliminowania marnotrawstwa i powtarzania niepoprawnie wykonanej pracy (Ajmal i Koskinen, 2008). Ajmal i Koskinen zauważają wpływ kultury organizacyjnej na proces zarządzania wiedzą, która powinna zachęcać do akceptowania przyjmowania i wykorzystania nowych metod zarządzania wiedzą. W organizacjach opierających swą działalność na prowadzeniu projektów, istotne jest wspieranie transferu wiedzy między projektami, co wymaga zrozumienia złożoności kultur organizacyjnych i subkultur (Ajmal i Koskinen, 2008). Alsharo wskazuje, że dzielenie się wiedzą między członkami zespołu może wpływać na budowanie zaufania w zespole, co z kolei przyczynia się do wzrostu efektywności zespołu. Zaufanie nie wpływa bezpośrednio na efektywność, ale na współpracę, która z kolei wpływa na efektywność (Alsharo i in., 2017). Wymiana informacji między członkami zespołów może wpływać także na efektywność prowadzonych działań doskonalących. Dzielenie się pomysłami i informacjami przez pracowników, stymulowane przez wartości i postawy lidera, wpływają na wydajność, co oznacza, że niski poziom skłonności liderów do działań innowacyjnych może prowadzić do obniżenia poziomu skuteczności zespołowej (van Dun i Wilderom, 2016). Pozytywny wpływ na efektywność zespołów może mieć także wyrównanie oczekiwań odnośnie do wydajności na każdym szczeblu zarządzania oraz konstruktywne informacje zwrotne (Van Thielen i in., 2018). Chiu i in. sugerują, że wpływ na osiągnięcia zespołu może mieć system pamięci transakcyjnej (*transactive memory system* – TMS), opisujący, kto może posiadać wymaganą wiedzę i doświadczenie odciążające pracowników z konieczności zdobywania wiedzy o wszystkim, co dotyczy działań podejmowanych w organizacji. Wzmocnienie pozytywnego wpływu TMS można osiągnąć przez zapewnienie innowacyjnego klimatu w organizacji i ograniczenie wpływu sztywnych struktur funkcjonowania (Chiu i in., 2018).

Wyniki badań nad dojrzałością sugerują, że ma ona pozytywny wpływ na osiągnięcia zespołów projektowych, a niektóre jej aspekty mają związek ze skutecznością i efektywnością zespołową. Badacze dojrzałości zespołowej koncentrują się na analizie takich czynników społecznych, jak efektywna komunikacja, dobroczynność, zarządzanie konfliktem, rozproszona decyzyjność, spójność, wzajemne zaufanie, konformizm, jasne cele i role, skuteczność oraz efektywność. Jasno określone cele i role są silnie skorelowane ze skutecznością, podczas gdy efektywna komunikacja jest silnie skorelowana z efektywnością. Co więcej, można zauważyć, że zespoły, które zapewniają wysoki poziom satysfakcji klienta, znajdują się na wysokim poziomie dojrzałości. Jak zauważają Ramírez-Mora i in., rozwój dojrzałości pozwala osiągnąć wyższy poziom skuteczności i efektywności zespołowej (Ramírez-Mora i in., 2020). Oznacza to, że zarówno dojrzałość, jak i osiągnięcia zespołu mogą być zakorzenione w czynnikach kultury organizacyjnej. W przypadku formowania nowego zespołu należy zwrócić uwagę na to, czy cel, do którego osiągnięcia została powołana grupa, jest dopasowany do jej poziomu dojrzałości, ponieważ zmiana dojrzałości wymaga dużego wysiłku w długim okresie, natomiast brak synergii w tych dwóch aspektach wpływają negatywnie na prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu (Sjøvold, 2006). Efektywność grupy niekoniecznie musi być związana z jej dojrzałością, ale zależy od dopasowania między dojrzałością a zadaniami grupy. Jakkolwiek wysoki poziom efektywności mogą osiągać zespoły o niskim poziomie dojrzałości, to im bardziej doświadczeni są członkowie grupy i im wyższy jest poziom ich umiejętności interpersonalnych, tym większe jest prawdopodobieństwo, że poradzą sobie z realizacją złożonych zadań, co jest zakorzenione w poziomie dojrzałości (Sjøvold, 2006). Brak odpowiednich kompetencji członków zespołu może się przełożyć na spowolnienie jej rozwoju, ale to dysfunkcyjne normy grupowe mogą, degradując poziom dojrzałości, sprawić, że nawet utalentowani członkowie zespołu będą mniej efektywni w działaniu (Sjøvold, 2006). Analiza relacji między dojrzałością i wydajnością zespołu wskazuje, że w początkowych etapach funkcjonowania zespołu (zawiązania i tworzenia niby-zespołu) następuje obniżenie jego wydajności. W kolejnych etapach wydajność zaczyna rosnąć i zgodnie z krzywą wydajności Katzenbacha i Smithsa zespół osiąga etapy potencjalnego zespołu, zespołu prawdziwego, aż do ostatniego etapu – wysoko wydajnego zespołu, w którym osiąga najwyższy poziom wydajności. Obniżenie wydajności w początkowych etapach spowodowane jest odczuciem szoku, strachu i ustalaniem ról i zakresów odpowiedzialności. Na etapie niby-zespołu akceptowane są nowe warunki pracy, członkowie zespołu dostrzegają okazje do rozwoju i spełnienia się i zaczynają wykazywać się kreatywnością (Elrod i Tippet,

2008). Sjøvold zauważa, że grupa o niskim poziomie dojrzałości może z powodzeniem realizować swoje zadania, a grupa o wysokim poziomie dojrzałości może równie dobrze ponieść porażkę. Jakkolwiek grupa o niskim poziomie dojrzałości najlepiej poradzi sobie z zadaniami w stabilnych i ustrukturyzowanych warunkach, grupa o wysokim poziomie dojrzałości poradzi sobie ze złożonymi problemami w nieprzewidywalnych środowiskach (Sjøvold, 2007).

Sjøvold wyróżnia cztery poziomy dojrzałości zespołu projektowego. Pierwszym jest rezerwacja, w którym członkowie, poznając się nawzajem, poszukują sposobów na osiągnięcie jak najwyższego poziomu korzyści. Jakkolwiek grupa na tym poziomie charakteryzuje się harmonijnością i wzajemną akceptacją, jej tolerancja na krytykę jest jednak ograniczona. Aby grupa miała osiągnąć odpowiedni poziom skuteczności, potrzeba silnego lidera, który musi jasno określić zadania i koordynować prace. Na poziomie drugim, ducha zespołowego, wykształca się tożsamość grupy. Członkowie redukują poziom swojej wolności na rzecz wspólnoty. Ustanawiane są normy i wzrasta poczucie przynależności członków, którzy wspierają się wzajemnie i uzależniają swoje działania od zaangażowania innych. Lider musi być silny, a zadania muszą być jasno określone z wyraźnym podkreśleniem tego, co jest dobre, a co złe. Na poziomie trzecim, produkcji, członkowie przejmują inicjatywę w zakresie rozwiązywania problemów, a pozycja przywódcy jest ograniczona, ponieważ członkowie posiadają kompetencje w zakresie alokacji zasobów, jakkolwiek tylko w stabilnych warunkach. Na tym poziomie grupa jest zdolna do współpracy z innymi grupami. Poziom czwarty, innowacji, wymaga wzajemnego zaufania członków grupy, kreatywności, aktywności w kierunku dopasowania się do swojego otoczenia. Co najważniejsze – zespół nie rozwija dojrzałości liniowo, lecz dopasowuje ją do poziomu złożoności zadań. Jeśli pojawią się nowe zadania, wymagające przejścia na wyższy poziom dojrzałości, to grupa potrzebuje dużo czasu, by dopasować do nich swój poziom dojrzałości (Sjøvold, 2007).

Według Grena wyższy poziom dojrzałości zespołowej związany jest z lepszym wykorzystaniem praktyk zwinnych (na przykład iteracyjnym rozwojem produktu i retrospektywami). Jakkolwiek jak dotąd nie ustalono, czy zwinność wpływa na dojrzałość, czy może dojrzałość wpływa na zwinność zespołu, to zakłada się, że istnieje związek pomiędzy tymi zmiennymi, ponieważ grupa o wyższym poziomie dojrzałości lepiej reaguje na zmienność. Zrozumienie dojrzałości może zatem ułatwić wdrożenie zwinności, jakkolwiek sama dojrzałość może zależeć od ekosystemu organizacji, na który grupa nie ma wpływu. Nawet jeśli wdrożenie

praktyk zwinnych będzie się wiązać z niewielkim wzrostem efektywności zespołu, to należy je wdrażać, gdyż może to wymusić wzrost poziomu dojrzałości zespołowej (Gren i in., 2020; Sjøvold, 2007). Aby zapewnić wysoki poziom zwinności zespołu, należy rozwijać kompetencje w zakresie: formułowania celów; określania i przydzielania ról; zarządzania współzależnościami; przywództwa; komunikacji i informacji zwrotnych; dyskusji, podejmowania decyzji i planowania; wdrażania i oceny praktyk doskonalących funkcjonowanie zespołów; formułowania struktur organizacyjnych; współpracy i zarządzania konfliktami; wspólnej odpowiedzialności za cele oraz wsparcia organizacyjnego (Gren i in., 2020).

Organizacje działające na zasadzie realizacji projektów z uwagi na wykorzystane rozwiązania strukturalne kształtują nowy typ kultury organizacyjnej – kulturę projektową, w której cechy kulturowe dopasowuje się do potrzeb zespołu, zwiększając tym samym jego efektywność (Gu i in., 2014; Pańkowska, 2010; Piwowar-Sulej, 2012, 2015; Stare, 2012). W tego typu organizacjach szczególnie istotna jest strategia, do której należy dopasować schemat wyboru projektów z pominięciem osobistych preferencji kierowników (Müller i in., 2008). Badania sugerują, że istotne znaczenie dla efektywności zespołu projektowego ma wpływ przywódców i kultury narodowej (Bredillet i in., 2010; Shore, 2008), a także sposób oceny ryzyka, które w kulturach akceptujących zmienność jest postrzegane jako źródło szans (Schmidt i in., 2001). Do aspektów kultury organizacyjnej wpływających na zapewnienie wysokiego poziomu efektywności zespołów projektowych należą: dopasowanie projektów do strategii, zrozumienie przez decydentów specyfiki projektów, ocena ryzyka, komunikacja, zorientowanie na zaspokojenie potrzeb klienta, implementacja ujednoliconych zasad prowadzenia projektów, zarządzanie wiedzą, włączenie do projektów interesariuszy, zapewnienie zdolności do adaptacji oraz upodmiotowienie członków zespołu (Ariza Aguilera, 2018; Belassi i in., 2008; Best i in., 2013; Doolen i in., 2006; Morrison i in., 2008; Yazici, 2011). Jakkolwiek praktyki zarządzania wiedzą są szczególnie istotne w odniesieniu do zespołów rozproszonych, w każdym zespole projektowym ważne jest wspieranie transferu wiedzy poprzez wyciąganie wniosków z realizowanych działań (Ajmal i Koskinen, 2008; Alsharo i in., 2017; Mora-Cantallops i Sicilia, 2019; van Dun i Wilderom, 2016). Wyniki badań sugerują, że promowanie identyfikowania się pracowników z organizacją pozytywnie wpływa na produktywność zespołów projektowych (Lisbona i in., 2020), a zespoły, których liderzy stosują partycypacyjny styl przywództwa, osiągają lepsze wyniki niż zespoły zarządzane dyrektywnie (Martin i in., 2018). Osiągnięcie

wysokiego poziomu efektywności wymaga skupienia się na rozwoju dojrzałości zespołu, czyli zdolności do realizacji złożonych zadań w warunkach o dużym poziomie zmienności wymagań, co można osiągnąć przez wspieranie nauki i promowanie zespołowego rozwiązywania problemów (Gren i in., 2020; Sjøvold, 2006, 2007). Szczególnie w przypadku zespołów zwinnych istotne staje się rozwijanie umiejętności formułowania celów, określania i przydzielania ról, zarządzania współzależnościami, komunikacji oraz planowania i współpracy (Gren i in., 2017, 2020).

2. Zwinność w zarządzaniu zespołami projektowymi

Konstrukt zwinności zespołowej należy uznać za krytyczną składową zwinności organizacyjnej, gdyż od umiejętności zespołów dostrzegania i efektywnego odpowiadania na zmiany zależy efektywność organizacji funkcjonujących w turbulentnym środowisku biznesowym. W niniejszym rozdziale w pierwszym kroku podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o cechy zwinności i uwarunkowania zwinnego zespołu, a w drugim kroku dokonano operacjonalizacji cech i klasyfikacji dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

2.1. Istota zwinności

W warunkach dynamicznych zmian na rynkach oraz wzrostu poziomu niepewności i nieprzewidywalności, przy nieustannie zmieniających się potrzebach i oczekiwaniach klientów, zwinność jest postrzegana jako kluczowa umiejętność prowadzenia projektów (Tallon i Pinsonneault, 2011; Wendler, 2014). Badania sugerują, że przedsiębiorstwa w zwinności upatrują szansy na dopasowanie do zmian w mikro- i makrootoczeniu (Rad i Rad, 2021). Zwinne podejście do kreowania wartości wymaga zbierania, interpretowania i wykorzystywania informacji z otoczenia, zarówno przy tworzeniu wizji stanu przyszłego, jak i elastycznej realizacji działań operacyjnych (Banaszyk, 2014). Christopher zauważa, że zwinność to zdolność nie tylko jednostek, lecz całej organizacji, wraz z systemami i procesami zarówno operacyjnymi, jak i myślowymi, stanowiącymi motor napędowy działań organizacji (Christopher, 2000). Baker zwraca uwagę, że zwinność bywa mylona z elastycznością. Podczas gdy zwinność dotyczy poziomu strategicznego, koncentrując się nie tyle na konkretnych zasobach przedsiębiorstwa, ile na ekosystemie organizacji, elastyczność odnosi się do poziomu operacyjnego i kojarzona jest z procesami tworzenia wartości. Ponieważ elastyczność operacyjna zapewnia sprawne funkcjonowanie organizacji na poziomie strategicznym, elastyczność i zwinność się uzupełniają (Baker, 1996). Žitkienė i Deksnys oraz Yauch sugerują, że zwinne organizacje to takie, które potrafią dostosować się do zmian otoczenia z uwzględnieniem takich czynników jak rozkład sił konkurencji, oczekiwania klientów, stan technologii, sytuacja społeczno-ekonomiczna gospodarki oraz posiadanie klientów i dostawców w różnych krajach (Yauch, 2011; Žitkienė i Deksnys, 2018). Dodatkowo Yauch wyróżnia czynniki decydujące o zwinności, związane z produktem (stopień kastomizacji produktów, liczba wariantów produktów i ich złożoność), a także czynniki związane z miejscem prowadzenia działalności (lokalizacja oddziału głównego

firmy oraz oddziałów zależnych, istnienie związków zawodowych, warunki środowiska naturalnego) (Yauch, 2011).

W środowiskach charakteryzujących się wysokim poziomem zmienności to właśnie cechy zwinności, takie jak sieciowość organizacji i praca w małych zespołach dostarczających cyklicznie wartość klientom z informacją zwrotną o ich poziomie zadowolenia, uznawane są za determinanty efektywnego rozwoju organizacyjnego (Denning, 2018c). Zdaniem Žitkienė i Deksnysa zapewnienie zwinności wymaga analizy zdolności do adaptacji organizacji szczególnie w obszarach takich jak struktura, procesy, technologie, zasoby ludzkie i sieci powiązań (Žitkienė i Deksnys, 2018). Konstrukcja zwinności zakłada zmianę podejścia do definiowania sukcesu, którego wyznacznikiem przestają być wskaźniki finansowe, a istotną rolę zaczyna odgrywać satysfakcja klienta. Zmianie ulega także podejście do relacji między zarządzającymi pracą a twórcami, którzy łącząc się w samodzielnych zespołach (nazywanych samoorganizującymi się), nie potrzebują nadzoru kierownika, lecz wsparcia i stymulacji rozwoju w celu wykazania się zdolnościami intelektualnymi (Denning, 2018,a,c). Kolejną cechą zwinności, praca w cyklach iteracyjnych, pozwala na ograniczenie poziomu biurokracji poprzez odchodzenie od raportowania prac na rzecz częstej aktualizacji i porównania wartości produktu z potrzebami odbiorców. Ważnym aspektem zwinności jest także umiejętność uczenia się poprzez działanie oraz regularne na koniec każdej iteracji wyciąganie wniosków z doświadczeń (Denning, 2018a). Według Knegtmana na zwinność składają się umiejętność antycypacyjnego reagowania na pojawiające się okazje (nazwana przez autora bystrością i przebiegłością) oraz umiejętność radzenia sobie z nieprzewidywalnością rynku (nazwana wytrzymałością). Knegtman zauważa, że o zwinności przedsiębiorstwa decydują pracownicy, posiadający nie tylko powyższe dwie umiejętności, lecz również zdolność do przyswajania nowej wiedzy i znajdowania dla niej zastosowania (Knegtmans, 2019).

Definiując pojęcie zwinności organizacyjnej, Žitkienė i Deksnys wskazują na znaczenie zdolności do identyfikowania nieoczekiwanych zmian w środowisku biznesowym i rekonfiguracji zasobów wewnętrznych prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Žitkienė i Deksnys, 2018). Do praktyk zapewniających zwinność organizacyjną zaliczają oni: (1) upodmiotowienie pracowników w szczególności poprzez efektywne procesy przepływu informacji oraz rozwój kompetencji, (2) dostosowanie się do potrzeb klienta poprzez definiowanie istotnej dla niego wartości, (3) tworzenie przewagi nad konkurentami przez

zaspokajanie potrzeb klienta, (4) zapewnienie elastyczności w dostarczeniu wartości i dostosowaniu funkcji produktu oraz (5) wspieranie współpracy, poprzez zapewnienie szybkości łańcucha dostaw (Žitkienė i Deksnys, 2018). Schuh i in. zauważają, że jakkolwiek podejście zwinne kładzie nacisk na maksymalizację satysfakcji klienta, istotne dla zwinności jest także osiągnięcie założonych celów, zyskowność, produktywność, czas reakcji, stosunek do rzeczywistości, motywacja, wiedza organizacyjna oraz niezależność osobista jednostek (Schuh i in., 2018). Denning, opisując cechy zwinności organizacyjnej, wskazuje na trzy prawa zwinności: prawo klienta, prawo sieci i prawo małych zespołów. Prawo klienta związane jest z przejściem kontroli nad rynkiem przez konsumentów. Prawo sieci odnosi się do traktowania organizacji jako płynnego systemu, który można dowolnie konfigurować po to, by dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia. Prawo małych zespołów związane jest z powołaniem niewielkich, autonomicznych i wielofunkcyjnych zespołów pracujących w krótkich cyklach i realizujących relatywnie niewielkie zadania dodające wartość produktowi oferowanemu klientowi (Denning, 2016). Ponadto w podejściu zwinnym zespół raportuje rezultaty klientowi, a nie jedynie menedżerom, samodzielnie estymuje czas realizacji zadań oraz samodzielnie podejmuje decyzje o sposobie ich wykonania. Ponadto zespół samodzielnie mierzy swoją wydajność, tworząc konkretną wartość na koniec każdej iteracji. W czasie trwania iteracji kadra zarządzająca koncentruje wysiłki na usuwaniu przeszkód w realizacji prac, podczas gdy zespół nadzoruje i poprawia wydajność zgodnie z podejściem ciągłego doskonalenia metod prowadzenia projektów (Denning, 2016).

Zwinność znajdująca odzwierciedlenie na poziomie działań zespołowych, pozwala na redukcję złożoności i niepewności, ryzyka błędnych ustaleń, błędów wykonawczych, przeciążenia ludzi, traktując wszystkie powyższe jako niepotrzebne zakłócenia w procesie tworzenia (Schuh i in., 2018). Zdaniem Schuha struktura działań przykładowego zespołu zwinnego obejmuje poznanie i zdefiniowanie wymagań klienta, przeprowadzenie iteracji dostarczających klientowi określoną wartość, analizę satysfakcji klienta i – na podstawie informacji zwrotnej – zaplanowanie kolejnej iteracji. Podejście zwinne, wskazując na znaczenie interdyscyplinarności pracowników, kładzie duży nacisk na współpracę zespołu, wymagając, aby każdy z członków zespołu charakteryzował się takimi cechami jak refleksyjność, ambicja, odwaga, odporność na niepowodzenia i gotowość do brania odpowiedzialności (Schuh i in., 2018).

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że tradycyjne podejście do zarządzania projektami z wykorzystaniem metodyk kaskadowych jest niedopasowane do dynamicznych środowisk. Owo niedopasowanie wymusiło konieczność zaproponowania alternatywnych metod realizacji przedsięwzięć w warunkach nieprzewidywalności w postaci zbioru praktyk, które z czasem przekształciły się w metodyki zarządzania nazwane zwinnymi. Organizacje działające na zasadzie realizacji projektów, odkrywając nieefektywność tradycyjnych metodyk kaskadowych, skłaniają się ku zmianie metod prowadzenia projektów w kierunku metodyk zwinnych. Należy zwrócić jednak uwagę, że zmiana ta nie może dotyczyć samych metod i narzędzi realizacji prac, lecz wymaga dogłębnego zrozumienia istoty zwinności i zapewnienia spójności kultury organizacyjnej z nowym dla takich organizacji podejściem do prowadzenia działań. Augustine zauważa, że w procesie transformacji od modelu kaskadowego do modelu zwinnego wyzwaniem jest niepowracanie do liniowych metod realizacji zadań (Augustine i in., 2005). Zmiana podejścia na zwinne, związana z podważeniem dotychczasowych autorytetów, wymaga zapewnienia samodzielności w podejmowaniu decyzji przez zespoły projektowe i brania na siebie odpowiedzialności za ich skutki. Kluczem do zapewnienia zwinności jest zrozumienie potrzeb zarówno odbiorców wartości, jak i jej twórców, czyli członków zespołów zwinnych, i umiejętne poszerzanie wiedzy o nowych metodach realizacji prac ze zwiększaniem poziomu dojrzałości zespołu zwinnego (Macheridis, 2018). Badania Macheridisa potwierdzają przyjęte przez Denninga założenie, że zastosowanie zwinnego podejścia do zarządzania projektami jest szczególnie korzystne w przypadku projektów realizowanych przez niewielkie zespoły (Denning, 2016; Macheridis, 2018). Macheridis wskazuje jednak, że każdy szczebel zarządzania oddziałuje na możliwość efektywnego stosowania zwinności, czyli zdolności do elastycznego reagowania i wykorzystywania zmian do budowania przewag organizacji względem konkurentów (Macheridis, 2018).

Denning proponuje rozwijanie zwinności organizacyjnej w kilku krokach, z których najważniejsze to: koncentracja na zaspokajaniu potrzeb klienta, powołanie małych, wielofunkcyjnych zespołów analizujących potrzeby klienta, współpraca w organizacji jako sieci zależności, wymiana wiedzy z innymi organizacjami na temat zagrożeń i sposobów radzenia sobie z problemami implementacji podejścia zwinnego oraz unikanie pułapki fałszywej zwinności, pod której przykrywką, zmniejszając liczbę menedżerów, organizacje próbują redukować koszty (Denning, 2019). Wykorzystanie zwinnego podejścia do realizacji projektów

zapewnia możliwość szybkiego kształtowania produktu, minimalizując tym samym ryzyko i problemy pojawiające się przy długotrwałym opracowywaniu jego wartości (Denning, 2019). Zwinne metodyki zarządzania projektami są stosowane w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom tworzenia wartości dla klienta związanych z planowaniem we wczesnych etapach życia projektu i rozwojem wartości bez aktualizacji wymagań odbiorcy (Serrador i Pinto, 2015). Po sukcesach zwinnych organizacji, takich jak Google, Amazon, Facebook czy Microsoft, zaczęto analizować możliwość zastosowania zwinnego podejścia w celu kształtowania przewagi poprzez lepsze zrozumienie potrzeb odbiorców (Denning, 2018b). Dlatego zwinne podejście, pierwotnie wykorzystywane w branży technologii informacyjnych, obecnie jest stosowane w branżach niezwiązanych z wytwarzaniem oprogramowania (Serrador i Pinto, 2015) i znajduje zastosowanie w przedsiębiorstwach, których działalność opiera się na realizacji innowacyjnych projektów lub wymagających wysokiej elastyczności działań (Conforto i in., 2014; Cooper i Sommer, 2018; Denning, 2018). Celem tego podejścia jest zaangażowanie klienta w proces tworzenia wartości, radzenie sobie ze zmiennością w środowisku biznesowym i w konsekwencji poprawa jakości, procesów i produktów (Heimicke i in., 2021). Schuh z zespołem zauważają, że wykorzystanie zwinnych metodyk w przedsiębiorstwach produkcyjnych wymaga uwzględnienia różnic w cechach produktów „namacalnych” i charakterystycznych dla branż technologii informacyjnych produktów wirtualnych (Schuh i in., 2018). W firmach produkcyjnych, w których tworzenie produktu opiera się na osiągnięciu szczegółowo zaplanowanych kamieni milowych, Cooper i Sommer rekomendują stosowanie hybrydy modelu zwinnego i kaskadowego zarządzania projektem. Zwinne zarządzanie wytwarzaniem produktu fizycznego związane jest bowiem z koniecznością oceny ekonomicznego uzasadnienia i nadzorowania prowadzonych prac. Niemniej jednak wykazana poprawa efektywności działań, będąca następstwem wykorzystania zwinnego podejścia, jest, zdaniem Coopera i Sommera, najlepszym argumentem za zwiększaniem zdolności zespołów do stosowania tej metody (Cooper i Sommer, 2020).

W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na zagadnienie zwinności w łańcuchach dostaw współpracujących ze sobą firm. Lin i in. sugerują, że na zwinność łańcuchów dostaw wpływ mają czynniki zewnętrzne: wymagania klienta, warunki konkurencji w branży, charakterystyka rynku i innowacje technologiczne, oraz czynniki wewnętrzne: poziom współpracy, zintegrowanie procesów, zintegrowanie przepływu informacji poparte

infrastrukturą i umiejętność szybkiego odpowiadania na potrzeby konsumentów i rynku. Wszystkie te zmienne oddziałują na atrybuty zwinności organizacyjnej opisane jako umiejętność reagowania na zmiany, kompetencje, elastyczność i szybkość. Lin i in., podejmując próbę doprecyzowania systemu pomiaru zwinności, do cech zwinności zaliczyli także zdecentralizowany sposób podejmowania decyzji, upewnienie pracowników do podejmowania inicjatyw w trakcie współpracy w zespołach, podejmowanie decyzji i przewodzenie oparte na technologiach elastycznej produkcji, krótkie cykle rozwojowe produktu, kulturę nieobojętną na zmiany, ciągłe doskonalenie, umiejętność organizacyjnego uczenia się oraz satysfakcję pracowników (Lin i in., 2006). Kisperska-Moron i Świerczek formułują podobne wnioski, wskazując na kluczowe czynniki warunkujące zwinność łańcucha dostaw, do których zaliczają technologie informatyczne wspierające działania organizacji oraz relacje między partnerami (Kisperska-Moron i Swierczek, 2009). Natomiast w procesie tworzenia zwinnego łańcucha dostaw istotnymi czynnikami są relacje z klientami, dostawcami i podwykonawcami oraz, co ciekawe, relacje z konkurentami (Kisperska-Moron i Swierczek, 2009). Badania nad zwinnością łańcuchów dostaw wykazały, że poziom zwinności organizacyjnej można poprawiać przez wykorzystanie zrównoważonych praktyk zarządzania, co także oddziałuje na poprawę wydajności operacyjnej (Geyi i in., 2020).

Wdrażając zwinne podejście, należy mieć na uwadze odczucia pracowników związane z zastosowaniem nowej formy pracy (co wymusza konieczność analizy kultury organizacji), strukturę organizacyjną, dyscyplinę w stosowaniu zwinnych metodyk prowadzenia projektów oraz poziom współpracy kierownictwa i zespołów projektowych (Heimicke i in., 2021). Badacze zauważają, że w środowisku o wysokim poziomie zmienności istotnym aspektem oddziałującym na stabilność funkcjonowania organizacji jest kultura organizacyjna. W zwinnych organizacjach porażki postrzegane są jako okazje do nauki i doskonalenia, a zapewnienie jedności przywództwa powinno wpływać na wiarygodność i zaufanie w zespole (Antlova, 2014; Doz, 2020). W promowaniu zwinności szczególną uwagę należy zwrócić na aspekty kultury organizacyjnej odnoszące się do komunikacji zarówno między członkami zespołów projektowych, jak i zespołu z klientem (Antlova, 2014). W rozwijaniu zwinnych kompetencji zespołu istotne jest także regularne odświeżanie wiedzy odnośnie do metodyk zarządzania projektami (Antlova, 2014). Brannen i Doz zauważają, że nawet stosowany w organizacji język i żargon może wpływać na poziom zwinności organizacji, szczególnie w przypadku

występowania różnic we wzajemnym zrozumieniu się współpracujących zespołów (Brannen i Doz, 2012). Może to prowadzić do zaburzeń w procesach decyzyjnych, oddziałując na spadek efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Jak zauważają Brannen i Doz, wzrost zdolności organizacji do wykraczania poza warunki funkcjonowania najbliższego otoczenia może prowadzić do zwiększenia rozmiarów sieci wpływów organizacji (Brannen i Doz, 2012).

Steude zwraca uwagę na wzrost popularności metod zarządzania angażujących w procesy decyzyjne całe zespoły o wysokim poziomie kreatywności i skoordynowania działań, co tworzy organizacyjną kulturę innowacyjną charakterystyczną dla organizacji o wysokim poziomie zwinności (Steude, 2018). Umiejętność wykorzystania zasobów intelektualnych do tworzenia innowacyjnych produktów jest szczególnie istotna w sytuacji, w której firma chce pokonać wysokie bariery wejścia i stać się istotnym graczem na globalnym rynku. Steude zauważa, że zarządzanie innowacjami powinno być wspierane przez kulturę organizacyjną zapewniającą możliwość kreatywnego działania, bez przededefiniowanej struktury i procesów (Steude, 2018), co jest charakterystyczne dla kultury adhokracji. Jednocześnie Steude podkreśla, że ważne jest, by porażki traktować jako motywatory do usprawniania organizacji, przy czym w tym obszarze niezwykle istotna jest rola lidera wspierającego zespół, pozwalającego popełniać błędy. Zwinne metodyki pozwalają wcześniej wykrywać zagrożenia i iteracyjnie dostosowywać kierunki prowadzonych działań, zapewniając możliwość wyciągania wniosków z popełnianych błędów (Steude, 2018). Badając poziom innowacyjności przywódców, Steude zwraca uwagę, że postęp w cyfryzacji przedsiębiorstw oddziałuje na procesy podejmowania decyzji i odciąża kierownictwo z wykonywania powtarzalnych, rutynowych czynności administracyjnych (Steude, 2018), co zapewnia możliwość rozwoju kreatywności w obszarze zarządzania i poszukiwania innowacji. Steude sugeruje, że organizacje sieciowe i kultury adhokracyjne będą coraz częściej zastępować tradycyjne struktury organizacyjne, lecz aby było to możliwe, wymagana jest zwinność przywódców zorientowanych na ludzi w globalnym środowisku (Steude, 2018). Zdaniem Antlovy metodyki zwinne są luźną filozofią, a możliwość osiągnięcia korzyści z ich wykorzystania uzależniona jest od zastosowanego podejścia kulturowego. Zwinnych metodyk zarządzania, zdaniem Antlovy, nie należy traktować jako sztywnych reguł, lecz należy je dopasowywać do pojawiających się potrzeb zespołu (Antlova, 2014). Brak możliwości zmiany sztywnych modeli opisujących sposoby funkcjonowania organizacji jest jednym z głównych zagrożeń w nieprzewidywalnym środowisku biznesowym

uniemożliwiającym zespołom osiągnięcie pełni zwinności. Denning podkreśla, że organizacje wdrażające zwinne metodyki z pominięciem aspektu kulturowego, jakkolwiek osiągają niekiedy znaczące sukcesy dzięki zaangażowaniu kreatywnych pracowników, jednak przez brak pełnej zwinności nie są w stanie wykorzystać ich potencjału. Prowadzi to do szybkiego wypalenia zawodowego pracowników, którzy są zastępowani nowymi. Jak twierdzi Denning, *agile* to nie tylko metodyki i praktyki, to przede wszystkim inne podejście do zarządzania, myślenia i interakcji z otoczeniem, skutkujące wykształceniem innych wzorców kulturowych (Denning, 2018c).

Zwinność jest postrzegana jako jedna z kluczowych umiejętności zapewniających zdolność do radzenia sobie ze zmiennością otoczenia i oczekiwań klientów. Skuteczne funkcjonowanie na rynku wymaga umiejętności pozyskiwania i przetwarzania informacji, które zapewniają możliwość szybkiego podejmowania decyzji (Kale i in., 2019). Przykładem zastosowania zwinnego zarządzania bazującego na przetwarzaniu informacji jest podejmowanie decyzji o rekonfiguracji zasobów organizacji w zależności od cyklu koniunkturalnego (Alon i in., 2017). Jak podkreśla Alon, skuteczność tego typu działań zależy od ciągłego monitorowania otoczenia i zapewnienia jedności przywództwa umożliwiającego szybką relokację zasobów na podstawie jasno ustalonych kryteriów wskazujących kierunki działań strategicznych (Alon i in., 2017). Jedną z praktyk pozwalającą osiągnąć zwinność jest rozwijanie kultury wspierającej ciągłe uczenie się (Kale i in., 2019). Osiągnięciu zwinności strategicznej sprzyja postawa kadry zarządzającej niższego szczebla, która potrafi identyfikować i diagnozować wewnętrzne i zewnętrzne determinanty funkcjonowania przedsiębiorstwa, lecz zdaniem Kale osiągnięcie zwinności organizacyjnej wymaga w szczególności spójności systemu zarządzania wiedzą, zapewniającego dostęp do informacji na każdym szczeblu zarządzania (Kale i in., 2019).

Wyniki badań nad zwinnością sugerują, że organizacyjne uczenie się pośredniczy w rozwijaniu zwinności organizacyjnej dzięki gromadzeniu wiedzy (Bahrami i in., 2016). Bahrami zauważa także, że zdolność organizacji do uczenia się może wpływać na jej zwinność, a zapewnienie kompetentnych pracowników i wsparcie ich działań odpowiednią technologią (*know-how*) tworzy pole rozwoju dla inteligentnych i zwinnych organizacji (Bahrami i in., 2016). Istotne w zapewnieniu zwinności jest także rozwijanie umiejętności pracowników, z położeniem nacisku na odpowiedni poziom kompetencji komunikacji umożliwiający dystrybucję informacji niezbędnych do realizacji działań organizacyjnych. W organizacjach,

które potrafią stymulować procesy rozwijające kompetencje pracowników i wspierające uczenie się, wykształca się zwinność, dzięki której decydenci mogą identyfikować zmienne warunki prowadzenia projektów oraz z powodu efektywnego reagowania na nie osiągać wysoki poziom skuteczności działań (Bahrami i in., 2016). Na wpływ technologii informacyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw w zmiennych warunkach biznesowych zwraca uwagę również Overby, sugerując, że mogą one wpływać na zwinność przedsiębiorstwa (Overby i in., 2006). Zdaniem Overby'ego organizacje zwinne nie tylko posiadają kompetencje w zakresie pozyskiwania i interpretacji danych ze zmiennego środowiska, lecz także potrafią skutecznie odpowiadać na zmiany, kreując przewagę konkurencyjną (Overby i in., 2006). Subhi Idris i Al-Rubaie, wskazując zgodnie z poprzednikami, że zdolność organizacji do uczenia się ma znaczący wpływ na jej zwinność, wymieniają cztery etapy procesu pozyskania i wykorzystania wiedzy: tworzenie, dystrybucję, interpretację oraz wdrożenie (Subhi Idris i Al-Rubaie, 2013). Jednocześnie sugerują, że znajomość tego procesu pozwoli poprawić poziom wydajności prowadzonych działań, jednak aby kreować postawy organizacyjnego uczenia się, przedsiębiorstwa powinny zwracać uwagę na działania konkurencji, a także wykorzystywać odpowiednie technologie wspierające działania i ułatwiające analizę środowiska biznesowego (Subhi Idris i Al-Rubaie, 2013). Ouriques, zgadzając się ze spostrzeżeniem Brannena i Doza, sugeruje, że wiedza stała się kluczowym zasobem firm działających w turbulentnym środowisku, przez co zarządzanie wiedzą zyskuje na znaczeniu (Brannen i Doz, 2012; Ouriques i in., 2019). Zdaniem Ouriquesa w zwinnych organizacjach zarządzanie wiedzą znajduje odzwierciedlenie w postaci praktyk transferu wiedzy między członkami zespołów, natomiast rezultaty procesu aplikacji wiedzy w metodykach zwinnych dostrzegane są w retrospektywach służących wyciąganiu wniosków i doskonaleniu procesów (Ouriques i in., 2019). Khalil i Khalil zauważają, że codzienne spotkania zespołu, iteracyjny sposób rozwoju produktu, retrospektywne spotkania z klientem oraz programowanie w parach są istotnymi praktykami zwinnych zespołów promującymi wymianę, kapitalizację i dzielenie się wiedzą. Aby wykorzystanie wymienionych wyżej zespołowych aktywności zapewniło dostęp do wiedzy, niezbędne staje się wsparcie zwinnych metodyk systemami informatycznymi w zakresie wspierania, ulepszania, tworzenia, przechowywania, przesyłania i aplikacji wiedzy przetwarzanej przez zespół. Systemy ITC ułatwiają również tworzenie sieci wiedzy i mogą poprawiać relacje pomiędzy członkami zespołu (Khalil i Khalil, 2020). W zwinnym podejściu do zarządzania projektami zarządzanie wiedzą jest osadzone w procesach komunikacji,

iteracyjnym rozwoju produktu, repozytoriach wiedzy oraz praktykach działania wypracowanych dzięki nauce na błędach (Khalil i Khalil, 2020).

Na rysunku 2.1 przedstawiono najważniejsze cechy zespołów zwinnych w podziale na kategorie.



Rysunek 2.1. Istota zwinności w podziale na kategorie

Źródło: Opracowanie własne.

Do istotnych cech zwinności zalicza się także sieciowość organizacji oraz pracę w małych zespołach dostarczających cyklicznie (iteracyjnie) wartość klientowi, co jest zwińczone pozyskiwaniem informacji zwrotnej o poziomie jego zadowolenia (Denning, 2018a). Owa iteracyjność działań minimalizuje złożoność i ograniczenie poziomu błędnych decyzji poprzez poznanie i szybkie zaspokojenie potrzeb klienta. Jednocześnie oparcie działań na iteracji pozwala na dostarczanie klientowi produktu zaspokajającego jego najpilniejsze wymagania i na podstawie informacji zwrotnej, zaplanowanie dalszych działań (Schuh i in., 2018). W stymulowaniu zwinności zespołowej istotna jest także odpowiednia kultura organizacyjna, która zwraca uwagę na relacje, komunikację i poziom wymiany informacji, przykładając wagę do tego, w jaki sposób w organizacji traktuje się niepewność i porażkę, i zapewniając możliwość uczenia się na błędach (Alon i in., 2017; Antlova, 2014; Brannen i Doz, 2012; Doz, 2020;

Heimicke i in., 2021; Kale i in., 2019). Innowacyjną kulturę uczenia się można zapewnić także przez oddanie decyzyjności zespołom zwinnym zorientowanym na ścisłą współpracę nie tylko między sobą, lecz także z klientem (Khalil i Khalil, 2020; Steude, 2018). Tworzenie innowacyjnej kultury prowadzi do rozwijania wiedzy pracowników, co, przy odpowiednim poziomie efektywności komunikacji, może się przełożyć na wzrost zwinności organizacyjnej (Bahrami i in., 2016; Overby i in., 2006).

2.2. Istota zwinnych zespołów projektowych

Pojęcie zwinności odnosi się do szerokiej gamy technik realizacji prac i metodyk zarządzania projektami, z których najbardziej znane to Scrum, Kanban i eXtreme Programming (XP). Metodyki zwinne posiadają wspólne cechy: samoorganizujące się zespoły, zorientowanie na zaspokojenie potrzeb klienta, współpraca z klientem podczas tworzenia wartości oraz iteracyjny przebieg prac z częstą oceną osiągnięć i aktualizacją kierunków, w których działania zmierzają (Denning, 2015). Kamepally i Nalamothu, opisując zwinne metodyki, zwracają szczególną uwagę na XP, Crystal, Scrum, FDD (Feature Driven Development) i DSDM (Dynamic System Development Method). Warto zauważyć, że XP stanowi nie tyle pełną metodykę, ile jest zbiorem zasad tworzenia wartości, w którym główną rolę odgrywa współpraca między członkami zespołu bez rozbudowanych schematów działania (Kamepally i Nalamothu, 2016). Z kolei metodyka Crystal dowartościowuje znaczenie elastyczności zespołów pod względem ich składu, alokując uczestników organizacji w zespołach w zależności od zmieniających się potrzeb. To, co łączy metodyki Crystal i XP, to wysokie znaczenie bezpośredniej komunikacji między członkami zespołów (Kamepally i Nalamothu, 2016). W metodyce Scrum kładzie się nacisk na pracę na podstawie zdefiniowanych w przewodniku *Scrum Guide* zasad współpracy członków zespołu wytwarzającego wartość. Z uwagi na popularność metodyki Scrum w biznesie warto poświęcić kilka linijek, by opisać, jakie cechy zespołu projektowego świadczą o wysokim poziomie zwinności. Twórcy Scruma obowiązujące w metodyce techniki i narzędzia nazywają artefaktami, do których należą: „backlog produktu” stanowiący spis elementów, które należy realizować, by zaspokoić potrzeby klienta, i „sprint” będący odcinkiem pracy trwającym określony czas, w którym wytwarzana jest konkretna działająca część produktu. Praca przy wykorzystaniu metodyki Scrum wymaga częstej aktualizacji informacji odnośnie do przebiegu prowadzonych działań, co jest osiąganę poprzez zdefiniowane w przewodniku po Scrumie wydarzenia: planowanie sprintu, codzienny Scrum, retrospektywę i przegląd sprintu (Kamepally

i Nalamothu, 2016; Schwaber i Sutherland, 2020). Planowanie sprintu polega na ustaleniu prac projektowych zakończonych spotkaniem z klientem wraz z określeniem celu, czyli spodziewanej wartości dodanej, którą podczas przeglądu klient będzie mógł przetestować. Codzienny Scrum polega na aktualizacji informacji odnośnie do osiągnięć, przeszkód i planów, z jakimi zmierzili się członkowie zespołu i na podstawie których mają pracować w ciągu najbliższej doby. Retrospektywa jest spotkaniem umożliwiającym refleksję wobec działań, które w kończącej się iteracji zostały wykonane w zadowalającym stopniu bądź które należy usprawnić – jest to spotkanie mające na celu ciągłe doskonalenie funkcjonowania zespołów. Przegląd natomiast pozwala na bezpośrednią interakcję zespołu z klientem. Podczas przeglądu klient ma możliwość przetestowania funkcjonalności produktu i określenia swoich dalszych potrzeb, co stanowi wstęp do planowania kolejnego sprintu (Kamepally i Nalamothu, 2016; Schwaber i Sutherland, 2020).

Inną zwinną metodyką jest Feature Driven Development, która jest wykorzystywana przede wszystkim w procesach projektowania i tworzenia wartości na podstawie ścisłej współpracy z odbiorcami treści określającymi swoje wymagania. Dynamic System Development Method, podobnie jak poprzednie metodyki zwinne, zakłada tworzenie wartości zgodnej z oczekiwaniami klienta, podkreślając jednocześnie konieczność częstej aktualizacji informacji o produkcie i ścisłej współpracy z klientem. Jak zauważają Kamepally i Nalamothu, wszystkie te metodyki dopełniają się nawzajem i mogą być stosowane łącznie, w zależności od potrzeb zespołu (Kamepally i Nalamothu, 2016). Każda z metodyk proponuje stosowanie określonych narzędzi; w FDD są to historyjki użytkownika, które opracowywane we współpracy z klientem opisują konkretną cechę produktu, jaką należy zrealizować w danej iteracji, natomiast DSDM znane jest z metody podziału zadań na cztery grupy z uwagi na ich znaczenie dla klienta od (1), które muszą być zrealizowane, przez (2), które powinny lub (3) mogą być wykonane, gdy będzie na to czas, aż do (4), na które nie warto poświęcać czasu. Narzędzia te są tak popularne, że mogą być wykorzystywane przez zespoły deklarujące pracę przy użyciu jednej konkretnej metodyki niepowiązanej z innymi.

Muehlfeld z zespołem, badając procesy zespołowe w metodykach zwinnych, oprócz narzędzi i metod pracy zwracają uwagę na znaczenie osobowości poszczególnych członków zespołu i dynamikę procesów wewnątrzgrupowych wpływających na funkcjonowanie zespołu (Muehlfeld i in., 2011). Muehlfeld z zespołem sugerują, że członkowie zespołu zwinnego

powinni dążyć do zrozumienia punktu widzenia innych osób, co jest o tyle istotne, że udział różnych typów osobowości w zespole może wpływać na kolejną cechę zespołu zwinnego – poziom jego samoorganizacji (Muehlfeld i in., 2011). Zatrudnianie pracowników o osobowościach dominujących może być nieodpowiednie z uwagi na ich skłonność do podejmowania działań, które będą dostarczały szybkich, korzystnych jedynie dla tych osób rezultatów. W takim przypadku zasadne jest wyznaczenie lidera, który będzie równoważył wpływ poszczególnych członków zespołu na kreowanie kierunków dalszych działań (Muehlfeld i in., 2011). Sithambaram z zespołem sugerują, że organizacja powinna być elastyczna i powinna dostosowywać się do metodyk i praktyk zwinnych przyjętych przez zespoły wytwarzające wartość biznesową. Istotne może być zrozumienie przez interesariuszy takich aspektów podejścia zwinnego, jak wartości wyznawane przez zespół i zasady jakimi kierują się jego członkowie, jasne cele biznesowe, odpowiednia kultura organizacyjna i zaangażowanie kierownictwa, ponieważ może to pozytywnie wpływać na skuteczność projektów zwinnych (Sithambaram i in., 2021). Ważne są odpowiednio zdefiniowane procesy, wyraźnie określone role, a także odpowiedni poziom upodmiotowienia zespołów poparty strukturą i narzędziami wspierającymi komunikację i wymianę informacji o postępach (Sithambaram i in., 2021).

W przypadku zastosowania podejścia opartego na samoorganizacji tradycyjne przywództwo realizowane przez jedną osobę przestaje być skuteczne, dlatego ważne jest zrozumienie nowej roli menedżerskiej i umiejętności, jakie musi posiadać lider zwinny. Parker zauważa, że zwinny model zarządzania przenosi punkt ciężkości w funkcjach przywódczych z kontroli jednostki na usuwanie przeszkód i przeciwdziałanie ich powstawaniu dzięki sprawnej organizacji i koordynacji oraz zarządzanie wynikami przez zaspokajanie potrzeb odbiorców (Parker i in., 2015). W nowym modelu współpracy kierownicy i członkowie zespołów potrzebują zestawu konkretnych postaw i prostych praktyk zamiast sztywnych reguł współpracy. Do postaw należą między innymi: wrodzona zdolność do radzenia sobie ze zmianą, nietraktująca zmiany jako zagrożenia, lecz jako szansę; postrzeganie organizacji jako płynnego, adaptacyjnego systemu składającego się z inteligentnych uczestników; podejście do rozwiązywania problemów oparte na uwzględnieniu potrzeb jednostek, zarówno członków zespołu, jak i interesariuszy; postrzeganie zbiorowych umiejętności zespołów jako wypadkowych zdolności każdego z członków zespołu; ograniczenie do minimum szczegółowego planowania w długiej perspektywie z uwagi na ciągłe nieprzewidywalne zmiany oraz wykształcenie umiejętności

dostosowania się do tych zmian (Parker i in., 2015). W zwinnych projektach zarządzanie polega na koordynowaniu sprawnych procesów i przywództwie. Zarządzanie procesami polega na stosowaniu praktyk zwinnych, poczynając od analizy potrzeb klienta. Zwinne przywództwo natomiast odnosi się do koordynacji działania zespołów przez osiągnięcie spójnych celów strategicznych, przy dążeniu do zaspokojenia potrzeb klientów (Mergel, 2016). W przypadku zwinnego przywództwa istotna jest ponadto transparentność działań, pozwalająca promować podejście wspierające podejmowanie ryzyka w celu poprawy innowacyjności (Mergel, 2016).

Powyższe spostrzeżenia potwierdza Denning, sugerując, że tradycyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi traktujące ludzi jako zasób, który należy możliwie najefektywniej wykorzystać, i koszt, który należy zredukować, staje się mało efektywne (Denning, 2018b,c). Zwinne metodyki koncentrują się na rozwijaniu talentów członków zespołów, będących współtwórcami strategii formułowanej przez właścicieli organizacji. Jednocześnie wysoki poziom zmienności otoczenia wymusza na organizacjach zdefiniowanie jasnych norm, zasad i zachowań, które ułatwią członkom zespołów zwinnych pracę w organizacji zgodną z jej wartościami kulturowymi (Denning, 2018a). Współpraca w zwinnych metodykach doprowadziła do odejścia od struktury hierarchicznej na rzecz struktury płaskiej, oczekując skrócenia procesów decyzyjnych. Innym pozytywnym rezultatem, który może się pojawić w wyniku odejścia od struktury hierarchicznej, jest zwiększenie poziomu kreatywności i innowacyjności zespołów (Denning, 2015). Strode z zespołem zauważają także, że zastosowanie zwinnych praktyk może doprowadzić do zapewnienia wzrostu interakcji i wyższego poziomu dostępności pracowników (Strode i in., 2012). Bunderson i Boumgarden, badając zespoły samodzielnie zarządzające wykonywaną pracą, wskazują, że struktura organizacyjna nie musi stanowić bariery kreatywności czy efektywności (Bunderson i Boumgarden, 2010). W przypadku wykonywania stabilnych, powtarzalnych zadań sztywna struktura może zapewnić bezpieczne i przewidywalne środowisko, które będzie sprzyjało koncentracji na nauce i ciągłym doskonaleniu (Bunderson i Boumgarden, 2010). Sztywna struktura może zapewnić poczucie własności i odpowiedzialności, co będzie motywowało do świadomego uczenia się (Bunderson i Boumgarden, 2010).

W odniesieniu do kulturowych aspektów współpracy w zwinnym modelu realizacji projektów w prowadzonej dyskusji dotyczącej barier kulturowych dostrzega się, że brak spójności między wartościami głównymi w kulturze narodowej i organizacyjnej wpływa na

pogorszenie wyników zespołowych (Šmite i in., 2021). W celu przeciwdziałania tworzeniu się barier kulturowych Šmite sugeruje wykorzystanie promowania kolektywnego podejścia do wykonywania pracy i budowanie wysokiego poziomu zaufania między członkami zespołu (Šmite i in., 2021). Wartościowe może okazać się także promowanie w organizacji wartości kulturowych członków zespołu oraz generowanie przejrzystej informacji zwrotnej zwiększającej poczucie bezpieczeństwa pracowników. Do praktyk pozwalających na eliminację już powstałych barier Šmite zalicza zbudowanie kanałów komunikacji i wytyczenie jasnych zasad przydzielania zadań, częste aktualizacje statusu realizacji prac, zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy opartego na zaufaniu, w którym można popełniać błędy, o ile prowadzi to do wyciągnięcia wniosków i udoskonalenia metod pracy, promowanie bezpośrednich interakcji, zachęcanie do zgłaszania propozycji lepszych sposobów organizacji prac, niekrytykowanie pomysłów, lecz promowanie tych, które prowadzą do poprawy funkcjonowania zespołów, koncentrację przywódców na usuwaniu przeszkód i wspieraniu zespołu oraz szkolenie kulturowe w procesie integracji nowych członków zespołu (Šmite i in., 2021).

Zwinność organizacyjna wymaga rozwoju elastyczności zespołów projektowych umiejętnie realizujących obowiązki w warunkach dynamicznych i nieprzewidywalnych zmian środowiska, przez co autonomia w zakresie zarządzania pracą własną staje się jednym z najważniejszych czynników zapewniających zwinność na poziomie operacyjnym (Sherehiy i Karwowski, 2014). Dodatkowo wzrost poziomu współpracy, zarówno w ramach organizacji, jak i z dostawcami i klientami, prowadzi do rozwoju zwinności firm (Sherehiy i Karwowski, 2014). Wymieniony wyżej kontekst organizacyjny, wpływając na zwinność pracowników, oddziałuje również na ich wydajność. Jak sugerują Sherehiy i Karwowski, wdrożenie strategii działań związanych ze zwiększeniem autonomii pracowników i zwiększeniem współpracy między pracownikami może wpłynąć pozytywnie na wzrost poziomu adaptacyjności realizowanych przez nich działań (Sherehiy i Karwowski, 2014). Niemniej jednak Hoda i in. wskazują, że samoorganizujące się zespoły powinny zostać obdarzone autonomią decyzyjną, ale pociągającą za sobą odpowiedzialność za działania (Hoda i in., 2012). Ponadto wsparcie społeczne i rozwój pracy zespołowej mogą ograniczyć negatywny wpływ niepewności na osiągnięcie zwinności. Decentralizacja uprawnień decyzyjnych wpływa bowiem na wzrost samodzielności i odpowiedzialności pracowników za realizowane zadania, co prowadzi do zwiększenia różnorodności działań i wpływa na wzrost poziomu satysfakcji członków organizacji (Sherehiy

i Karwowski, 2014). Huang, zauważając potrzebę analizy zwinności, w kontekście wykorzystania wiedzy o zmieniających się potrzebach konsumentów (Huang i in., 2021), wskazuje na zasadność kształtowania struktur i kompetencji w obszarze zarządzania informacją oraz promowania kultury pozyskiwania i wykorzystania wiedzy (Huang i in., 2021).

Autonomia pracowników dysponujących odpowiednimi informacjami i kompetencjami w zakresie przetwarzania informacji na produktywnie działania prowadzi do rozwoju nowej formy współpracy zespołu stanowiącej jedną z dominujących cech zwinności – samoorganizacji polegającej na samodzielnym przez zespół jako całość realizowaniu wszystkich funkcji zarządzania. Zagadnienie samoorganizacji stanowiące odpowiedź na potrzebę zapewnienia elastyczności działań pracowników jest utożsamiane najczęściej z takimi cechami pracy zespołowej jak wspomniana już autonomia, częsta i efektywna komunikacja, ciągłe uczenie się, współpraca zespołowa, wspólne przywództwo, zastępowalność i wszechstronność zespołu pod względem kompetencji (Perlak, 2019; van der Zwaan i Molleman, 1998). Zwaan i Molleman wskazują, że samoorganizacja jest uzależniona od struktury wytwarzania wartości, kształtującej podział i organizację zadań w przedsiębiorstwie (van der Zwaan i Molleman, 1998). Dodają przy tym, że celem samoorganizacji jest zapewnienie nie tyle przyjaznego środowiska pracy, ile efektywnej równowagi pomiędzy centralnym sterowaniem a lokalną autonomią (van der Zwaan i Molleman, 1998). Samoorganizacja najczęściej jest zalecana w sytuacji, w której dąży się do poprawy poziomu pracy zespołowej, efektywności zarządzania jakością, odchudzenia procesów lub wzmocnienia pozycji pracowników. Samoorganizacja zapewni najwyższą korzyść w przypadku niestabilnych procesów i projektów o wysokim poziomie ryzyka (Gunsberg i in., 2018; van der Zwaan i Molleman, 1998). Kolejnym ograniczeniem samoorganizacji są zasoby ludzkie, które mogą wykazywać niechęć i brak ambicji do uczestnictwa w tego typu działaniach, szczególnie w przypadku braku dążenia do zdobywania nowej wiedzy. Co istotne – naturalną konsekwencją samoorganizacji jest redukcja kierowników średniego szczebla (Denning, 2018b; van der Zwaan i Molleman, 1998).

Balkema i Molleman wyróżniają pięć poziomów rozwoju samoorganizacji w zespołach pracowniczych: (1) poziom ograniczonej samoorganizacji, na którym kierownik decyduje o realizowanych działaniach; (2) poziom ograniczonego wpływu pracowników na realizowane działania, na którym kierownik docenia i uwzględnia zdanie pracowników; (3) poziom konsultacji, na którym kierownicy podejmują samodzielne decyzje, poprzedzając je

wysłuchaniem propozycji pracowników; (4) poziom partycypacji, na którym kierownicy ustalają ogólne zasady ograniczające, pozostawiając wysoki poziom decyzyjności pracownikom; (5) poziom delegacji zadań, na którym pracownicy lub zespoły mogą samodzielnie podejmować decyzje przy ograniczonym wpływie decydentów z wyższych poziomów organizacji (Balkema i Molleman, 1999). Balkema i Molleman sugerują, dopełniając spostrzeżenie z poprzednich badań, że usamodzielnienie zespołów sprawdza się także w przypadku zadań rutynowych, podczas gdy zadania zaawansowane, wychodzące poza zakres zadań i możliwość decyzji na operacyjnym stanowisku pracy, mogą stanowić barierę w stosowaniu samoorganizacji (Balkema i Molleman, 1999). Ważnym aspektem samoorganizacji pracowników jest poziom ich umiejętności funkcjonowania w strukturach i standardach danej grupy, który, jeśli organizacja charakteryzuje się dużą fluktuacją kadr, może stanowić zagrożenie dla tego modelu przywództwa (Balkema i Molleman, 1999). Balkema i Molleman zwracają uwagę także na postawy pracowników i to, czy chcą oni brać udział we wprowadzaniu zmian w organizacji w kierunku wdrażania samoorganizacji, czy też może to wywołać opór, oraz na umiejętności techniczne i społeczne wpływające na komunikację między pracownikami, a także na brak kompetencji organizacji w zakresie zbiorowego uczenia się (Balkema i Molleman, 1999).

Analizując czynniki wpływające na efektywność zespołów samoorganizujących się, Parker wymienia rodzaj i złożoność zadań powierzonych zespołowi, dynamikę zespołu, zakres obowiązków i przywilejów członków zespołu wyznaczający granice samoorganizacji, a także zgodność wartości jego członków (Parker i in., 2015). Vishnubhotli do cech członków zespołu zwinnego, które wpływają na zapewnienie efektywnej samoorganizacji na poziomie indywidualnym, zalicza: odpowiedzialność, umiejętność słuchania i umiejętność zadawania pytań. Natomiast na poziomie zespołowym jego zdaniem najistotniejsze są: współpraca, aktywne uczenie się i doskonalenie oraz umiejętności komunikacyjne (Vishnubhotli i in., 2021). Werder i Maedche zwracają uwagę na znaczenie poziomu zaspokojenia potrzeb odbiorców wartości, które ich zdaniem jest kluczowe dla skuteczności samoorganizujących się zwinnych zespołów (Werder i Maedche, 2018). Kolejnymi cechami funkcjonowania zwinnego zespołu oddziałującymi na jego efektywność są: istnienie wspólnego, jasno zdefiniowanego celu, wsparcie kierownictwa w rozwoju autonomii zespołu, długość cyklu iteracyjnego, wsparcie technologiczne, poziom złożoności zadań oraz indywidualne doświadczenia członków zespołu (Werder i Maedche, 2018). Weerheim potwierdza pogląd Werdera i Maedchego, że sukces

wdrożenia samoorganizacji zespołów jest uzależniony od procesu wdrażania autonomii wraz z dotychczasowymi doświadczeniami członków zespołu (Weerheim i in., 2019; Werder i Maedche, 2018). Kolejnym czynnikiem wpływającym na sukces wdrożenia samoorganizacji jest wyraźny podział zadań. Weerheim zaznacza, że podział ten powinien być realizowany na podstawie preferencji członków zespołu, czyli winien zostać przedyskutowany ze wszystkimi członkami zespołu (Weerheim i in., 2019; Werder i Maedche, 2018), co pozwala zespołowi zwiększyć poziom zrozumienia celów, rozdzielając zadania, których realizacja z większym prawdopodobieństwem będzie zmierzać do zaspokajania najbardziej istotnych dla klientów potrzeb. Według Weerheima ważne jest, by członkowie zespołu potrafili wykonać wybrane zadania, co będzie wymagało posiadania kompetencji i/lub wsparcia bardziej doświadczonych kolegów oraz wzajemnego zaufania co do poziomu kompetencji współpracowników, co wspiera procesy wymiany wiedzy (Masood i in., 2020; Weerheim i in., 2019). W sytuacji, w której członek zwinnego zespołu decyduje się na realizację zadania przewyższającego jego umiejętności, ważne jest, by w szacowaniu zaangażowania przywódcy uwzględniali czas potrzebny do rozwoju. A zatem zadania przydzielane są nie tylko tym, którzy posiadają odpowiednie kompetencje do ich realizacji, lecz także mniej wykwalifikowanym członkom zapewniając im możliwość rozwoju umiejętności przez realizację ambitnych zadań (Masood i in., 2020). Weerheim zaznacza, że promując zwinność, należy ograniczać poziom kontroli nad zespołem, by wzmacniać samoorganizację i zapewnić dobre relacje jego członków, sugeruje jednocześnie, że motywacja i entuzjazm, wynikające z dobrych relacji pozytywnie wpływają na wyniki zespołu (Weerheim i in., 2019). Mutebi zauważa, że jakkolwiek samoorganizacja może poprawiać jakość współpracy między interesariuszami, najważniejszą determinantą współpracy jest zrozumienie potrzeb odbiorców (Mutebi i in., 2020), które zależy od pozyskiwania informacji zwrotnych od konsumentów. Do metod, które zdaniem Mutebiego oddziałują na poziom wymiany tych doświadczeń, zaliczyć można platformy wymiany informacji lub spotkania wewnątrzorganizacyjne, które za cel stawiają sobie usprawnienie współpracy (w metodyce Scrum nazywane retrospektywami) (Mutebi i in., 2020). Natomiast według Vollanda, doskonaląc metody realizacji prac przy wprowadzaniu zmian w funkcjonowaniu zespołów zwinnych, należy mieć na uwadze nie tylko przyswajanie nowej wiedzy, lecz także zapominanie nieefektywnych reguł. Wyniki sugerują, że ogólnie narzucone reguły są łatwiej zapominane i zmieniane niż reguły sformalizowane samodzielnie przez zespół na podstawie własnych

doświadczeń. Reguły wypracowane samodzielnie mogą okazać się tak trwałe, że nigdy nie zostaną zapomniane ani zastąpione (Volland, 2019).

Zwinność opiera się na wykorzystaniu konkretnych metodyk, z których najpopularniejsze to Scrum, XP, Crystal, FDD, czy DSDM lub różnych konfiguracji cech metodyk i narzędzi wpisujących się w indywidualne potrzeby zespołów, których najważniejszą cechą jest wspieranie adaptacyjności zespołu (Kamepally i Nalamothu, 2016). W rozwoju zwinności zespołowej nie można zapominać o otoczeniu, w jakim funkcjonuje zespół, dopasowując do stojących przed zespołem wyzwań kulturę organizacyjną wspierającą zwinność (Mergel, 2016; Sithambaram i in., 2021). Odpowiedni poziom zwinności pracowników można zapewnić, rozwijając ich autonomię w postaci samoorganizacji polegającej na wypełnianiu wszystkich funkcji zarządzania ze szczególnym podkreśleniem planowania realizacji zadań w każdej iteracji na podstawie potrzeb klienta i koordynacji ich realizacji dzięki indywidualnym kompetencjom oraz preferencjom członków zespołu (Sherehiy i Karwowski, 2014; Weerheim i in., 2019; Werder i Maedche, 2018). Celem samoorganizacji jest nie tylko zapewnienie przyjaznego pracownikom środowiska pracy, w którym decydenci koncentrują się na spójności wartości członków zespołu i ich dopasowaniu do kultury organizacyjnej, ale doprowadzenie do wykształcenia się równowagi pomiędzy centralnym sterowaniem a lokalną autonomią (van der Zwaan i Molleman, 1998; Weerheim i in., 2019; Werder i Maedche, 2018), a w celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania w tym modelu realizacji działań należy rozwijać kompetencje członków zwinnego zespołu projektowego w zakresie pozyskiwania informacji o potrzebach klientów i sukcesywnego zaspokajania ich z każdą iteracją (Mutebi i in., 2020; Weerheim i in., 2019; Werder i Maedche, 2018)

2.3. Przywództwo w zwinnych zespołach projektowych

Opisując rolę przywódcy w zwinnych zespołach, Denning zauważa, że dotychczasowy przełożony sprawujący kontrolę nad realizacją zadań przez podwładnych zmienił swoją rolę, stając się współpracownikiem umożliwiającym rozwinięcie skrzydeł członkom zespołu (Denning, 2015). Zwinne zespoły mają wspomnianą w poprzednim rozdziale autonomię w decydowaniu o wyborze zadań, standardach jakości czy alokacji zasobów, przez co liderzy zmieniają swoją rolę z kontrolera pracy na facylitatora stymulującego kreatywność zespołu usuwającego przeszkody pojawiające się na drodze do zaspokojenia potrzeb klienta (Hodgson i Briand, 2013). McPherson zwraca uwagę, że na znaczeniu w modelu zwinnym zyskuje

zdolność przywódców do wsłuchiwania się w opinię innych ekspertów, dowodząc, że sami nie muszą wiedzieć wszystkiego (McPherson, 2016). Jak zauważa McPherson, liderzy muszą znać swoje mocne i słabe strony, a oprócz tego muszą być świadomi swoich możliwości wywierania wpływu na innych (McPherson, 2016). Oprócz konkretnych cech i kompetencji przywódców zwinnych zespołów istotna jest zdolność do stymulowania procesów wymiany wiedzy i informacji, która pozwala liderom zapewnić w zespole lepszy poziom zrozumienia przepływu wartości pomiędzy organizacją a klientem. Sprawne procesy informacyjne szczególnie istotne są w sytuacji, w której lider zarządza wysoko wyspecjalizowanymi pracownikami, co jest charakterystyczne dla interdyscyplinarnych zwinnych zespołów (McPherson, 2016; Parker i in., 2015; van der Haar i in., 2017). Ważne jest przy tym, by liderzy w zwinnych zespołach projektowych kierowali się zasadą uniwersalności umiejętności, pozwalającą wykorzystywać doświadczenia z różnych dziedzin w budowaniu przewag, co stanowi niezwykle cenną cechę liderów zwinnych (McPherson, 2016). W sytuacji braku dysponowania odpowiednimi kompetencjami, ich rozwój można osiągnąć przez przyporządkowanie lidera do zespołów składających się z pracowników o dużym doświadczeniu dziedzinowym, co pozwoli pozyskać wiedzę w nowych obszarach, poszerzyć horyzonty i – co najważniejsze – zbudować zwinne umiejętności w zakresie przywództwa. McPherson podkreśla, że lider w zwinnych zespołach projektowych nie musi ukrywać braku wiedzy, lecz powinien zadawać odpowiednie pytania, by pozyskać istotne informacje (McPherson, 2016). Oznacza to, że istotna jest nie tyle dziedzina specjalizacji lidera, ile uniwersalne umiejętności zarządzania (McPherson, 2016; Spiegler i in., 2021).

Doz, wskazując cechy, jakimi powinni charakteryzować się przywódcy w zwinnych zespołach projektowych, zwraca uwagę na zdolność do ciągłego pogłębiania wiedzy, kompetencje w zakresie adaptacyjnego podejścia do pojawiających się problemów, umiejętność negocjowania opartego na współpracy, zdolność do kształtowania elastycznych zespołów projektowych oraz pewność siebie i wyrozumiałość. Cechy te pozwalają liderom rozwijać zwinność nie tylko zespołową, lecz także strategiczną (Doz, 2020). Srivastava i Jain wskazują, że liderzy w zwinnych zespołach projektowych powinni wykazać się kreatywnością w moderowaniu procesu komunikacji i identyfikować ograniczenia związane z uwzględnianiem tylko jednej perspektywy w procesie analizy (McPherson, 2016; Srivastava i Jain, 2017). Scrum Master (facylitator w metodyce Scrum) musi umieć przekształcać niedogodności związane ze

złożonością sytuacji i warunków w pozytywne rezultaty tworzące przewagi konkurencyjne. Srivastava i Jain podkreślają, że Scrum Mastera musi charakteryzować zwinność kontekstowa umożliwiająca podejmowanie wizjonerskich inicjatyw i przekształcania okazji w działania budujące przewagę nad konkurentami (Srivastava i Jain, 2017). Zadaniem Scrum Mastera jest eliminowanie przeszkód utrudniających osiągnięcie celów sprintu i działanie jako bufor między zespołem a czynnikami wpływającymi negatywnie na funkcjonowanie zespołu. Jednocześnie Srivastava i Jain, przyjmując założenie odmienne niż McPherson, sugerują, że Scrum Master – oprócz umiejętności przywódczych – powinien posiadać również umiejętności techniczne zapewniające wsparcie zespołu wiedzą kierunkową (McPherson, 2016; Srivastava i Jain, 2017).

Masood z zespołem, podobnie jak Denning oraz Hodgson i Briand, sugerują, że stosując zwinne podejście, menedżerowie powinni odchodzić od kontrolowania na rzecz wspierania zespołu w samodzielnym organizowaniu prac, kładąc w szczególności nacisk na procesy zespołowego uczenia się (Masood i in., 2020). Kierownicy zespołów zwinnych powinni jednak zwracać uwagę na to, by samodzielne przydzielanie zadań przez pracownika nie doprowadziło do wzrostu specjalizacji dziedzinowej członków zespołu, ale zapewniało możliwość osiągnięcia równowagi w procesie rozwoju członków zespołu (Masood i in., 2020; Weerheim i in., 2019). Ponadto Masood z zespołem zwracają uwagę na konieczność zmiany podejścia kierownika do realizacji obowiązków przez podwładnych. W sytuacji pojawienia się nieoczekiwanych, nowych zadań lider zespołu, zamiast wymuszać ich wykonanie jako priorytetowych, powinien skierować prośbę do członków zespołu, aby ochotnicy o odpowiednich umiejętnościach podjęli się realizacji dodatkowych prac. W zmianie tej istotne jest uczestnictwo zarówno kierownika, jak i zespołu, w monitorowaniu działań, przy czym zadanie kierownika polega na odpowiednim balansowaniu obciążeniem zespołu. Ważną rolą kierowniczą jest także wdrażanie nowych pracowników i zapewnienie rozwoju ich wiedzy w zakresie zasad funkcjonowania zespołów samoorganizujących się, z położeniem szczególnego nacisku na rozwój umiejętności w zakresie autonomicznego przydzielania zadań (Masood i in., 2020; Weerheim i in., 2019). Lornikova sugeruje, że szczególnie w przypadku zespołów dążących do osiągnięcia efektów w długiej perspektywie bardziej właściwi są przywódcy delegujący działania i decentralizujący decyzyjność (Lornikova i in., 2013), dodając ponadto, że liderzy zespołów nastawieni na współdzielony styl przywództwa powinni przykładać dużą wagę do procesów uczenia się i dzielenia informacjami. Mogą to osiągnąć przez zapewnienie środowiska pracy opartego na

szacunku i otwartości na podejmowanie ryzyka oraz eksperymentowanie (Lornikova i in., 2013). W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że w podejściu zwinnym wybór osób o odpowiednim podejściu do ryzyka, upatrujących w nim szansę, ma kluczowe znaczenie dla wyników zespołu. Mishra z zespołem sugerują, że kadra zarządzająca powinna jasno określać oczekiwania odnośnie do ryzyka w procesie decyzyjnym (Mishra i in., 2014). Zwinność wymaga bowiem akceptacji zmienności i postrzegania jej w kategorii nie tylko zagrożeń, lecz także nadarzających się okazji umożliwiających budowanie przewag konkurencyjnych (Fachrunnisa i in., 2020; Rozak i in., 2021).

Zapewnienie wysokiego poziomu efektywności zespołów samoorganizujących się wymaga rozwoju interaktywnej kontroli poprzez wzrost autonomii oraz promocję odpowiednich wzorców kulturowych (Lill i Wald, 2021), co prowadzi do wzrostu poziomu interakcji między samymi zespołami, jak też między zespołami a organizacją i wpływa również na poprawę motywacji i zapewnienia satysfakcji z pracy, a to z kolei przekłada się na wzrost kreatywności i innowacyjności (Lill i Wald, 2021). Zdaniem Srivastavy i Jain wykorzystanie zwinnych metodyk wymaga podejmowania decyzji przez samoorganizujący się zespół w szybki sposób dzięki bliskości zespołu z klientem, wynikającej z iteracyjnego sposobu realizacji prac, w którym pod koniec każdej iteracji analizuje się postęp i planuje kierunek działań lub rezygnuje się z dalszych działań (Srivastava i Jain, 2017). Zwinność działań samoorganizującego się zespołu zapewnić może zarządzanie zorientowane na ludzi, praca zespołowa, bezpośrednia komunikacja, krótkie pętle informacji zwrotnej, zaufanie, delegowanie zadań i branie odpowiedzialności przez członków zespołów (Moyo i Khoza, 2021; Spiegler i in., 2021; Srivastava i Jain, 2017). Koncentracja na zadaniach i relacjach sprawia, że członkowie zwinnych zespołów są bardziej zaangażowani i identyfikują się w większym stopniu z zespołem. Bezpośrednia komunikacja zarówno pomiędzy samymi członkami zespołu, jak i zespołem a klientem, pozwala odczytywać komunikaty niewerbalne, co prowadzi do właściwego zrozumienia pozyskiwanych informacji (González-Cruz i in., 2020; Srivastava i Jain, 2017). W przypadku wprowadzania do zespołów nowych członków, którzy będą dopiero kreowali więzi, istotne jest, by nie odczuwali oni niepewności wynikającej z nieznamomości zasad płynących z pracy w zwinnym zespole. Kolejną istotną charakterystyką zwinnego zespołu jest współdzielone przywództwo, zakładające podejmowanie decyzji przez osobę posiadającą najwyższy poziom wiedzy w konkretnym obszarze. Współdzielone przywództwo w zwinnym zespole pozwala lepiej reagować na

dynamicznie zmieniające się okoliczności, co wymaga od zespołu zapewnienia autonomii i umożliwienia zabrania głosu każdego z członków. Skuteczny zwinny lider to taki, który ułatwia pracę członkom zespołu i zapewnia możliwość realizacji ich celów, uwzględniając tym samym potencjał członków zespołu i rozwijając ich umiejętności (Srivastava i Jain, 2017). Zwinni przywódcy muszą przykładać wagę do rozwoju kompetencji członków zespołu w zakresie samodzielnego wyboru zadań, co stanowi sedno samoorganizacji (Masood i in., 2020).

W adaptacyjnym podejściu do realizacji projektów ważne jest zrozumienie nowych ról i obowiązków, takich jak: (1) odpowiednie uszczegółowienie informacji o zadaniach do zrealizowania poparte pozyskaniem wymagań bezpośrednio od klienta, (2) zbiorcze szacowanie i podział zadań w celu promowania autonomii zespołu, (3) zmiana roli kierowniczej z dowódcy na lidera wspierającego zespół (Masood i in., 2020). Spiegler i in. sugerują, że zwinne przywództwo może się opierać na odgrywaniu dziewięciu ról: (1) mistrza metod, który skupia się na dopasowaniu metod pracy do zespołu; (2) „dyscyplinatora”, zapewniającego dyscyplinę i równość; (3) trenera, wspierającego i rozwijającego zespół; (4) agenta zmiany, będącego wzorem do naśladowania i propagatorem zmian; (5) „helikoptera”, analizującego w szerokiej perspektywie (z lotu ptaka) kompetencje zespołowe; (6) moderatora, czuwającego nad przebiegiem i efektywnością interakcji; (7) inhibitora wiedzy, promującego wyciąganie wniosków i naukę; (8) koordynatora, integrującego zespół z osobami wspierającymi jego działania oraz (9) ochroniarza, strzegącego zespół przed zbędnymi zadaniami od osób spoza zespołu (Spiegler i in., 2021).

Oddanie decyzyjności zespołom i zaufanie im, zakładające odejście od hierarchicznego modelu kontroli, prowadzi do wzrostu dojrzałości zespołu i podniesienia poziomu jego efektywności (Spiegler i in., 2021). Wzrost zaangażowania i zmotywowanie osiągnąć można także przez włączenie zespołu w podejmowanie decyzji strategicznych i zapewnienie możliwości swobodnego projektowania środowiska pracy przy jednoznacznie zdefiniowanych ograniczeniach. Istotne jest zatem budowanie świadomości znaczenia przejmowania przywództwa przez członków zespołu, przy zapewnieniu samoorganizacji z minimalną ingerencją kierownictwa w proces decyzyjny (Denning, 2019; Spiegler i in., 2021; Weerheim i in., 2019). Zwinni liderzy powinni zwracać uwagę na zmianę sposobu myślenia, wdrożenie zwinnych praktyk w całej organizacji, kreowanie procesu zmian zarówno odgórnie, jak i oddolnie (przez upodmiotowione zespoły), uczenie się na błędach i dostosowanie modelu

współpracy do wymagań zespołu (Denning, 2019). Wynikiem rozwijania kompetencji w zakresie zwinności przywództwa może być poprawa sprawności intelektualnej pracowników znajdująca przełożenie na wzrost poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa i jego dynamicznych zdolności (Dabić i in., 2021; Rozak i in., 2021). Dążąc do zwiększenia poziomu innowacyjności, przywódcy powinni inspirować pracowników i budować silne więzi społeczne między nimi. Ważne jest także zrozumienie roli, jaką odgrywają liderzy w przekazywaniu wzorców zachowań członkom organizacji (Dabić i in., 2021). Zwinni przywódcy, rozwijając umiejętności zespołów w zakresie zwinnego działania, powinni analizować kompetencje członków zespołu nie tylko na poziomie indywidualnym, lecz także zespołowym, co pozwoli lepiej dopasować pod kątem projektów sposoby działania do potrzeb odbiorców wartości (Vishnubhotla i in., 2021).

Dynamiczne zmiany w otoczeniu skutkujące przekazaniem władzy konsumentom wymusiły konieczność rekonfiguracji relacji wewnątrz organizacji między decydentami a podwładnymi, w wyniku której rola przywódcy przybrała formę wspierania członków zespołu, a nie wydawania im poleceń (Denning, 2015; Spiegler i in., 2021). Zwinni liderzy powinni potrafić analizować problem z wielu perspektyw, podważać własny punkt widzenia, słuchać innych i wykazywać się pokorą (McPherson, 2016; Schein i Schein, 2019). Ponieważ zwinni liderzy nie muszą posiadać najwyższego poziomu kompetencji, często zarządzają ekspertami o wiedzy dziedzinowej przewyższającej ich własną (Denning, 2017; McPherson, 2016). Zwinni liderzy powinni ciągle pogłębiać wiedzę, umiejętnie adaptować się do zmian otoczenia, aktualizować schematy postępowania oraz aktualizować ścieżki postępowania zespołów projektowych (Doz, 2020). Ponieważ w zwinnym podejściu tradycyjne metody kontroli przestają być efektywne, liderzy koncentrują się na ułatwianiu sposobów funkcjonowania zespołu, udrażniając komunikację, rozwijając samoorganizację i wspierając proces decyzyjny (Hodgson i Briand, 2013; Lornikova i in., 2013; Masood i in., 2020; Srivastava i Jain, 2017). Wsparcie zespołów samoorganizujących się wymaga także rozwoju interaktywnej, samodzielnej kontroli realizowanej przez zespół dzięki wspólnemu planowaniu i podsumowywaniu osiągnięć (Lill i Wald, 2021). W rozwoju zwinnego przywództwa upatruje się możliwości poprawy dojrzałości i sprawności intelektualnej zespołów, co z kolei przekłada się na wzrost poziomu innowacyjności działań (Dabić i in., 2021; Khoshlahn i Ardabili, 2016; Rozak i in., 2021).

2.4. Wpływ zwinności na wyniki zespołów projektowych

Zwinność jest pożądana w sytuacjach, w których popyt jest trudny do przewidzenia, a klienci zgłaszający zapotrzebowanie na dany produkt mają wysokie wymagania odnoszące się do różnorodności, co wymusza zmienność działań w procesie kreowania wartości (Christopher, 2000). Vázquez-Bustelo i in. sugerują, że zwinna forma realizacji prac znajduje zastosowanie szczególnie w warunkach wysokiej presji konkurencji (Vázquez-Bustelo i in., 2007). Zdaniem Winby'ego i Worleya zwinność jest pożądana w przypadku firm dostarczających innowacyjne rozwiązania, wymagających zdolności do ciągłego kreowania nowych produktów (Winby i Worley, 2014). Złożoność i zmienność środowisk biznesowych wymuszają na organizacjach konieczność ciągłego doskonalenia i dostosowywania w krótkim czasie działań, które zapewniają wysoki poziom skuteczności i wykorzystanie nadarzających się okazji do budowania przewag konkurencyjnych (Winby i Worley, 2014). Hoda, zgadzając się z poglądem Vázqueza-Bustela z zespołem, sugeruje, że zwinne zarządzanie pozwala zapanować nad standardowymi problemami w zarządzaniu projektami takimi jak zmieniające się w czasie realizacji długotrwałych projektów wymagania odbiorców (Hoda i Murugesan, 2016). W tym modelu realizacji prac szczególnie istotne jest pozyskiwanie informacji o warunkach otoczenia umożliwiających dostosowanie kierunków dalszych działań do zmian (Senapathi i Drury-Grogan, 2017). Badania Worleya i Lawlera wskazują, że tradycyjne metodyki zarządzania projektami nie są przystosowane do reagowania na zmienność i złożoność współczesnych środowisk biznesowych, jakkolwiek wciąż zbyt mało organizacji dostrzega potrzebę rozwijania zwinności (Worley i Lawler, 2010). Należy jednak mieć na uwadze, że zwinność może być różnie rozumiana, a ponadto w przypadku niektórych organizacji nie jest wymagana. Dlatego też Worley i Lawler sugerują, by na potrzeby organizacji adaptować zwinne metodyki działania. Zauważają oni, że łatwiej budować zwinność w przypadku nowych organizacji, niż przekształcać organizacje w zwinne, natomiast proces transformacji tradycyjnych organizacji w zwinną powinien zostać poprzedzony głęboką analizą określającą, w których obszarach zwinność może usprawnić funkcjonowanie organizacji, a w których jest zbędna (Worley i Lawler, 2010).

Ważnym aspektem efektywnego funkcjonowania zwinnych zespołów jest uwzględnienie zwinności nie tylko w wymiarze procesowym, koncentrując się na metodach i narzędziach wspierających realizację projektów, lecz także w wymiarze hierarchicznym organizacji. Senapathi i Drury-Grogan podkreślają konieczność wsparcia praktyk zwinnych przez wyższe

kierownictwo w odchodzeniu od struktury hierarchicznej na rzecz płaskiej. Ponadto podejście zwinne wymaga obecności w strukturze trenerów zwinności zajmujących się maksymalizacją działań realizowanych w tym modelu prowadzenia projektów, szkolących kadrę zarządzającą w zakresie zwinnego działania oraz dbających o kształtowanie spójnych standardów funkcjonowania zwinnych zespołów projektowych (Senapathi i Drury-Grogan, 2017). Zdaniem Hody i Murugesan do aspektów, które wymagają szczególnej uwagi kadry kierowniczej, należą: zmieniające się wymagania klienta, osiągnięcie wielofunkcyjności i efektywności szacowania prac, zapewnienie autonomii decyzyjnej, umożliwienie samodzielnego wybierania zadań oraz jasne kryteria akceptacji i zależności (Hoda i Murugesan, 2016). Senapathi i Drury-Grogan wskazują na trzy sfery zwinności organizacyjnej. Pierwsza z nich odnosi się do zwinnego zespołu i należą do niej: doświadczenie członków zespołu w realizacji projektów w zwinnych metodykach, zwinny sposób myślenia, chociażby odnosząc się do eksperymentowania i podejścia do ryzyka, pozycja Agile Coacha w strukturze i jego moc sprawcza oraz transparentne demonstrowanie wyników. Druga sfera obejmuje czynniki technologiczne w postaci praktyk zwinnych i narzędzi wspierających. Ostatnia sfera, organizacji, obejmuje wsparcie wyższego kierownictwa i strukturę organizacyjną. Poziomy te wpływają na efektywność działań zespołów zwinnych, znajdując odzwierciedlenie w poprawie jakości, produktywności i zwiększeniu szybkości dostarczania produktu na rynek (Senapathi i Drury-Grogan, 2017).

Zwinne metodyki zakładają ponadto tworzenie wizji produktu wspólnie z klientem, co może zmniejszyć liczbę nagłych zmian w projekcie. Inną pożądaną cechą zwinnego zarządzania jest praktyka dzielenia się wiedzą i jej częsta aktualizacja, pozwalająca zbudować wielofunkcyjny zespół rozwijający kompetencje o wysokim poziomie zaufania i komunikacji. Zwinność wymaga także, oprócz odpowiednich postaw i praktyk, wsparcia technologicznego, dlatego inwestycje w narzędzia ułatwiające iteracyjne dostarczanie wartości są wysoce pożądane. Kolejnym czynnikiem warunkującym skuteczność zwinnego zespołu jest efektywny proces komunikacji wpływającej na procesy uczenia się i podejmowania decyzji. Wymienione wyżej cechy zespołu pomagają z większą precyzją szacować działania, co z kolei sprzyja pomyślnej realizacji prac w iteracji. Ostatnim z wymienianych przez Hoda i Murugesan czynnikiem wpływającym na skuteczność zwinnego zespołu jest zaufanie do lidera, który potrafi przekazywać decyzyjność zespołowi (Hoda i Murugesan, 2016). Winby i Worley, podobnie jak wspomniane badaczki,

sugerują, że ważnym czynnikiem wpływającym na skuteczność działań zwinnych zespołów jest styl przywództwa, jakkolwiek zakładają, że powinien on być strategią działania motywującą pracowników i zachęcającą do podejmowania decyzji. Ważna jest także, zdaniem Winby'ego i Worleya, praca oparta na powtarzających się cyklach obejmujących działanie i adaptację na podstawie informacji zwrotnej (Winby i Worley, 2014).

Rad i Rad, analizując style zarządzania zespołami, które przeszły proces zwinnej transformacji, zauważają, że powodzenie wdrożenia zwinnych metodyk zarządzania oddziałuje bezpośrednio ze: stylem zarządzania, sposobem funkcjonowania zespołów, środowiskiem uczenia się oraz, czego nie podkreślano w innych badaniach, zdrowiem psychicznym pracowników (Rad i Rad, 2021), jakkolwiek ten ostatni czynnik nie podlega poprawie przez wdrożenie zwinności. Szybkie pętle sprzężenia zwrotnego we współpracy, krótkie sprinty, zależność od zespołów zewnętrznych, mniejsza ilość dokumentacji, duża liczba spotkań i ciągłe zmiany to główne elementy zwinności przyczyniające się do zwiększonego stresu wśród członków zespołów projektowych, pogarszające ich zdrowie psychiczne. Niemniej jednak, jak sugerują Rad i Rad, zbudowanie zrozumienia w zespołach odnośnie do znaczenia i celu realizacji pracy może przeciwdziałać negatywnemu wpływowi zwinności na psychikę (Rad i Rad, 2021). Porównując zwinne i tradycyjne podejście do prowadzenia projektów, Rad i Rad zauważają, że stosownie do założeń podejścia tradycyjnego realizacja zadań zgodnie z planem wskazuje na skuteczność realizacji projektu, podczas gdy wszelkie zmiany stanowią zagrożenie. Przyjmując, że brak poczucia kontroli w przypadku zmian zwiększa poczucie stresu pracowników, gdy oczekiwana jest realizacja projektu zgodnie z planem, można uznać to za zaletę metodyk zwinnych wymagających zmiany podejścia do koncepcji realizacji działań wskazujących, że zmiana, przez swoją nieuchronność, jest czymś całkowicie normalnym (Rad i Rad, 2021).

Looks i in., analizując zwinność zespołową, zwracają uwagę na istotę takich aspektów pracy zespołowej jak komunikacja, podejście do zmian, praca w cyklach iteracyjnych, samoorganizacja, stopniowe dodawanie wartości do produktów i ciągłe doskonalenie (Looks i in., 2021). Komunikacja odnosi się do przepływu informacji między członkami zespołów w aspekcie zadań do realizacji, wspólnej odpowiedzialności za jakość prac, zaangażowania członków zespołu w przekazywanie interesariuszom informacji o postępach prac, bezpośredniego kontaktu z klientami oraz pozyskiwania wymagań od klientów (Looks i in., 2021). Obszar podejścia do zmian dotyczy możliwości zmiany wymagań w czasie trwania

projektu, dostarczania klientowi nowych funkcjonalności z każdą iteracją, traktowania zmiany wymagań jako wartości dodanej (a nie dodatkowego obciążenia) oraz regularnej analizy wartości produktu przez klienta w celu oceny wartości biznesowej (Looks i in., 2021). Praca w cyklach iteracyjnych obejmuje swobodne, samodzielne przydzielanie zadań przez członków zespołu, samodzielne określanie sposobu realizacji zadania przez pracowników na podstawie wymagań klienta, możliwość rozpoczęcia projektu bez precyzyjnego zdefiniowania wszystkich wymagań oraz szczegółowego planowania ograniczonego tylko do najbliższej iteracji. Samoorganizacja, zdaniem Looks z zespołem, odnosi się do zespołowego określania zakresu prac, odpowiedzialności zespołu za prowadzone działania, możliwości zespołowego podejmowania decyzji bez ingerencji kadry zarządzającej i wspólnej pracy przy planowaniu (Looks i in., 2021). Dodawanie wartości do produktu odnosi się do czasu poświęconego na rozwój produktu, zaangażowanie klienta we wszystkie decyzje dotyczące projektu, zaangażowanie specjalistów w określanie wymagań i krytyczną ocenę dokumentacji pod kątem zachowania jedynie najistotniejszej treści (Looks i in., 2021). Ciągłe doskonalenie natomiast odnosi się do regularnego zaangażowania wszystkich członków zespołu w proces doskonalenia, przekładania uwag z retrospektyw na rzeczywiste usprawnienia pracy oraz eksperymentowania z usprawnieniami w czasie trwania projektu (Looks i in., 2021). Umiejętność pozyskiwania danych, formułowania wniosków i na ich podstawie wykorzystywania szans pojawiających się w niepewnym otoczeniu może stanowić kluczowy czynnik sukcesu realizacji projektów. Umiejętność dostrzegania i wykorzystywania szans jest szczególnie istotna w sytuacji, w której przedsiębiorstwa upatrujące w zmienności szans na rozwój konkurują o udział w rynku. Jakkolwiek należy zauważyć, że czynnikiem, który nadal budzi wiele wątpliwości, jest sposób pomiaru zwinności, co do którego naukowcy nie osiągnęli pełnej zgodności (Sajdak, 2014).

Organizacje wdrażają zwinne praktyki zarządzania w celu skrócenia czasu zwrotu z inwestycji, poprawy jakości produktu, a co za tym idzie, poprawy satysfakcji klienta oraz zwiększenia poziomu konkurencyjności (Rashid i in., 2021; Sidky i in., 2007). Wskazując na kluczowe czynniki wpływające na sukces zespołów w modelu zwinnym, Augustine podkreśla znaczenie wpływu lidera na zespół, który powinien dokonywać podziału ról i obowiązków, zapewniając tym samym właściwy poziom współpracy między członkami zespołu i sprawiedliwy, satysfakcjonujący członków zespołu, podział odpowiedzialności. Augustine zwraca także uwagę na zwiększanie dostępu do informacji oraz wyznaczanie kierunku działań,

bazowanie na prostych i zrozumiałych zasadach funkcjonowania oraz ciągłych interakcjach i generowaniu informacji zwrotnych na każdym szczeblu organizacyjnym (Augustine i in., 2005). Zdaniem Augustine'a przyjęcie podejścia zwinnego może nawet pozwolić na uratowanie zagrożonych projektów, gdy te wymykają się spod kontroli z powodu zbyt rozległych sieci interakcji i problemów z przepływem informacji (Augustine i in., 2005). Vázquez-Bustelo z zespołem sugerują, że zastosowanie zwinnych metodyk pozwala zwiększyć produktywność organizacji przy jednoczesnej optymalizacji poziomu kosztów, jakości, elastyczności dostaw i reakcji na środowisko zewnętrzne, co z kolei, na co zwraca także uwagę Augustine, może się przełożyć na wzrost poziomu konkurencyjności (Vázquez-Bustelo i in., 2007). Vázquez-Bustelo z zespołem sugerują pozytywne oddziaływanie zwinności na rozwój zdolności reagowania na zmiany środowiska biznesowego, skuteczności opracowania nowych produktów oraz na poprawę relacji z klientami (Vázquez-Bustelo i in., 2007). W literaturze przedmiotu zauważa się, że pojawienie się atrybutów zespołu zwinnego, jako systemu adaptacyjnego znajduje przełożenie na wzrost prawdopodobieństwa skuteczności zespołów w dostarczaniu wartości zaspokajających zmieniające się potrzeby odbiorców (Srinivasan i Mukherjee, 2018). Do atrybutów tych należą między innymi samoorganizacja zespołów, pętle sprzężenia zwrotnego i autonomiczność członków zespołu, co przekłada się na umiejętność dostosowania do zmieniających się warunków zewnętrznych (Srinivasan i Mukherjee, 2018).

Zastosowanie zwinnych metodyk powinno zapewnić większą zdolność do zarządzania złożonością prac projektowych. Sohi, porównując metodyki zwinne (*agile*) ze szczupłymi (*lean*), wskazuje na brak możliwości dostosowania metodyk *lean* do zmieniających się warunków otoczenia, co stanowi istotną zaletę zwinnych metodyk, związaną z możliwością konwersji zmiany warunków prowadzenia prac w wartość dodaną dla klienta. Osiąga się to przez dostarczanie efektów prac w sposób iteracyjny, co pozwala sprawdzać i aktualizować wiedzę na temat zaspokajania potrzeb klienta (Sohi i in., 2016), generując wartość, która zaspokaja potrzeby odbiorcy istniejące w momencie jej oddania. Tym samym podczas realizacji prac unika się zaspokajania tylko tych potrzeb, które istniały w początkowym momencie planowania prac, co stanowi wadę metodyk kaskadowych. Sohi sugeruje, że wsparcie metodyk szczupłych metodykami zwinnymi może doprowadzić do wzrostu skuteczności zarządzania złożonymi projektami i zwiększenia efektywności działań (Sohi i in., 2016). Badania jakościowe zespołów programistów sugerują, że stosowanie zwinnych metodyk zarządzania projektami oddziałuje na

wzrost poziomu motywacji i satysfakcji pracowników, poprawia kontrolę wymagań i wpływa na poprawę jakości dostarczanego produktu (Azanha i in., 2017). Badania Azanhy z zespołem wskazują również na możliwość skrócenia czasu wytworzenia pierwszej wersji działającego oprogramowania, co jest wynikiem dostarczania klientowi wytwarzanej wartości etapami, poprzez stopniowe zwiększanie funkcjonalności produktu. Wzrost poziomu motywacji pracowników jest rezultatem zastosowania iteracyjnego dodawania wartości, które dzięki osiągnięciu szybkich rezultatów prac zachęca do realizacji dalszych działań. Na wzrost poziomu satysfakcji klienta zdaniem Azanhy z zespołem wpływa także zastosowanie zasad ciągłej komunikacji i otwartości (Azanha i in., 2017). Także badania Serradora i Pinta wskazują, że metodyki zwinne przekładają się na wzrost poziomu wydajności prowadzonych działań oraz poprawę poziomu zaspokojenia potrzeb interesariuszy, zwracając przy tym uwagę na zwiększony wśród osób realizujących prace w sposób zwinny poziom spójności wizji i porozumienia co do celów strategicznych (Serrador i Pinto, 2015). Shin dostrzega, że zwinność strategiczna przedsiębiorstw wpływa na utrzymanie klientów dzięki umiejętności szybkiej reakcji na zmianę jego potrzeb (Shin, 2015).

Sweeney i Cifuentes, skupiając się na ocenie wpływu konkretnych metodyk zwinnych na efektywność działań, wskazują, że zasady takie jak priorytetyzacja pracy na podstawie wartości dodanej, definiowanie pracy w etapach z cyklicznym dostosowywaniem planu do zmian warunków otoczenia, wsparcie samodzielności zespołów wraz ze wzrostem poziomu ich zaangażowania, wzmacnianie interakcji z właścicielami produktów (klientem bądź jego przedstawicielem) mogą znaleźć przełożenie na wzrost poziomu efektywności zespołów (Sweeney i Cifuentes, 2010). Tam i in., analizując kluczowe praktyki, które wpływają na powodzenie projektów zwinnych, podkreślają znaczenie zaangażowania klienta w proces tworzenia wartości, wskazując jednocześnie na istotność zdolności członków zespołu do współpracy z klientem (Tam i in., 2020). Tam z zespołem sugerują, że wzrost poziomu zaangażowania klienta pozwala zmniejszyć ryzyko niepowodzenia projektu i przekłada się na wzrost zadowolenia klienta z rezultatów prowadzonych działań. Dlatego tak ważne jest zaangażowanie w prace projektowe co najmniej jednego klienta aktywnie współpracującego z zespołem i upoważnionego do podejmowania decyzji w zakresie akceptacji prac i określania dalszych wymagań (Tam i in., 2020). W odniesieniu do zespołu istotne jest dopasowanie cech osobowych jego członków do cech klienta tak, by współpraca między zespołem pracowników

a klientem przebiegała w dobrej atmosferze. Zdaniem Tama przekłada się to znacząco na poprawę rezultatów prac, motywację zespołu i zaangażowanie obu stron w realizację projektu. Dodatkowo, w aspekcie zdolności i postaw członków zespołu, ważne jest, by zespół składał się z profesjonalistów zmotywowanych i zaangażowanych w wykonywane obowiązki (Tam i in., 2020).

Badania nad wpływem przepływu informacji na zdolność organizacji do adaptacji sugerują, że przedsiębiorstwa mające wdrożony system informatyczny wspomagający przepływ informacji między pracownikami lepiej dostosowują się do zmian otoczenia, co z kolei przekłada się na poprawę wyników organizacji (Chen i Chiang, 2011). Związek ten obrazuje się w zdolności do przetwarzania informacji z otoczenia pozwalającej odpowiednio szybko reagować na zmiany. Dodatkowo nawiązanie bliskich relacji z partnerskimi przedsiębiorstwami zapewnia większą sprawność kanałów komunikacji, co zdaniem Chena i Chianga może się przekładać na wzrost zwinności organizacyjnej i efektywności (Chen i Chiang, 2011). Badania Cegarra-Navarro i in. potwierdzają powyższe spostrzeżenie, wskazując, że zdolność organizacji do pozyskiwania informacji o otoczeniu i zmianach w nim zachodzących oraz odpowiednie zarządzanie tym obszarem wiedzy sprawia, iż organizacja potrafi szybciej reagować na zmieniające się trendy, a tym samym przez osiągnięcie zwinności organizacyjnej poprawia się jej wydajność (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta i in., 2016). Także wyniki Strode i in. sugerują, że czynnikami wpływającymi na poprawę efektywności funkcjonowania zwinnych zespołów mogą być skrócenie iteracji i pętli zwrotnej w cyklu uczenia się, pozwalających na pozyskiwanie informacji o potrzebach odbiorców i dostosowywania do nich dalszych etapów prac (Strode i in., 2012). Cegarra-Navarro zauważa przy tym, że samo pozyskiwanie informacji nie zapewnia zwinności, lecz istotna jest umiejętność organizacji do wykorzystania szans i przeciwdziałania zagrożeniom na podstawie zdobywanej wiedzy. Dlatego też w literaturze przedmiotu podkreśla się, że na procesy związane z zarządzaniem wiedzą w zwinnej organizacji składa się nie tylko pozyskiwanie wiedzy, lecz także jej interpretacja i wykorzystanie (Cegarra-Navarro, Eldridge i in., 2016; Cegarra Navarro, Soto-Acosta i in., 2016).

Rozwijanie procesów zarządzania wiedzą, zdolności reagowania na zmiany i zrozumienie czynników wpływających na podejmowane działania mogą pomóc przedsiębiorstwu w reagowaniu na zmienne warunki środowiska biznesowego, przyczyniając się tym samym do zbudowania podstaw kształtowania przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie wiedzy i zwinność

organizacyjna są procesami uzupełniającymi się. Zastosowanie wiedzy zapewnia potencjał skutecznego działania, natomiast zwinność organizacyjna zwiększa tę skuteczność (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta i in., 2016). Nurdiani i in., także zauważając, że obecność klienta (bądź jego przedstawiciela) w zespole projektowym oddziałuje pozytywnie na priorytetyzację wymagań poprzez wzrost poziomu jakości koordynacji zadań zespołu i skrócenie pętli informacji zwrotnej, wskazują, że: (1) planowanie sprintu i refaktoryzacja kodu poprawiają organizację pracy i wpływają na zrozumienie odpowiedzialności; (2) ciągłe doskonalenie metod działania zespołu projektowego zwiększa transparentność pracy członków zespołu; (3) spotkania statusowe ułatwiają wykrywanie problemów; (4) przegląd i retrospektywa sprintu uwidaczniają kompetencje członków zespołu oraz postęp realizacji zadań wraz z problemami; (5) krótkie iteracje zakończone oddaniem funkcjonalnego produktu skracają czas realizacji prac i poprawiają morale zespołu (Nurdiani, Börstler, Fricker, Petersen. i in., 2019).

Zdolność organizacji do funkcjonowania w sposób zwinny jest szczególnie istotna z perspektywy firm działających dzięki ciągłemu dostarczaniu innowacyjnych produktów, realizujących działania w środowiskach o dużej dynamice zmian i działających na rynkach o wysokim poziomie konkurencji. Ważnymi czynnikami wpływającymi na skuteczność działań zwinnych są przywództwo i strategia działania motywująca pracowników i zachęcająca do podejmowania decyzji (Augustine i in., 2005; Serrador i Pinto, 2015; Shin i in., 2015; Winby i Worley, 2014). Na rysunku 2.2 zestawiono czynniki oddziałujące na zwinność, wskazując ponadto spodziewane efekty zastosowania zwinnych metod realizacji działań.



Rysunek 2.2. Czynniki osiągnięcia zwinności i jej efekty

Źródło: Opracowanie własne.

Krytycznym działaniem w zwinnych metodykach jest pozyskiwanie informacji (w szczególności o potrzebach klienta i poziomie ich zaspokojenia) i podejmowanie na ich bazie decyzji (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta i in., 2016; Chen i Chiang, 2011; Senapathi i Drury-Grogan, 2017). Działaniami oddziałującymi na efektywność zespołu zwinnego będą także zapewnienie samoorganizacji zespołu, polegającej na estymowaniu zadań i planowaniu ich przebiegu wspólnie z klientem oraz wysokiego poziomu skuteczności procesu komunikacji, wpływającego na proces uczenia się (Augustine i in., 2005; Hoda i Murugesan, 2016; Winby i Worley, 2014). Zwinność zespołową można zapewnić poprzez pozyskanie kompetentnych i zmotywowanych pracowników (którym oddać należy moc decyzyjną), zastosowanie technologii wspomagających procesy wytwarzania wartości i procesy administracyjne, zapewnienie bliskiej współpracy członków zespołu z klientem, zaangażowanie wszystkich interesariuszy projektu na każdym etapie tworzenia wartości oraz zarządzanie wiedzą (Hoda i Murugesan, 2016; Srinivasan i Mukherjee, 2018; Vázquez-Bustelo i in., 2007).

2.5. Dojrzałość zwinnych zespołów projektowych

Zagadnienie dojrzałości dotyczy poziomu zdolności zespołu do efektywnego działania w obliczu zmienności środowiska i wysokiej złożoności zadań oraz doskonalenia odpowiednich cech zespołu w celu usamodzielnienia jego członków. Dojrzałość pracowników, zespołów i organizacji kojarzona jest głównie z takimi określeniami, jak efektywność, skuteczność, wydajność i produktywność, dlatego też właśnie w tych wymiarach poszukuje się czynników wzrostu poziomu dojrzałości (Chagas i in., 2021). Niemniej jednak dojrzałość związana jest z konkretnymi praktykami i narzędziami, których opanowanie wznosi zespół na kolejny poziomy dojrzałości.

Jeden z pierwszych modeli oceny dojrzałości zespołowej, zaproponowany przez Tuckmana i Jensen, sugeruje istnienie czterech etapów rozwoju dojrzałości w wymiarze efektywności: formowania, burzy, normalizacji i wysokiej wydajności. Tuckman i Jensen wskazywali, że zespół przechodzi przez wszystkie etapy, poczynając od uformowania grupy, przez konflikty w czasie klarowania odpowiedzialności, które w miarę rozwoju i wyznaczania jasnych zasad funkcjonowania (normalizacji) pozwalają dojść do etapu największej wydajności zespołu (Tuckman i Jensen, 1977). Poprawę wydajności zespołu wraz ze wzrostem dojrzałości osiąga się dzięki skróceniu czasów dostarczania wartości projektu i wzrostowi jakości przez zapewnienie odpowiedniego poziomu zgodności realizowanych zadań z oczekiwaniami odbiorcy.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że wraz ze wzrostem dojrzałości wzrasta poziom terminowości realizacji projektu (Chagas i in., 2021). Do często opisywanych w literaturze przedmiotu i wykorzystywanych w praktyce zarządzania modeli oceny dojrzałości należą Capability Maturity Model Integration (CMMI), Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM), Project Management Maturity Model (PMMM) (Chagas i in., 2021; De Souza i Gomes, 2015). Wyróżniają one od czterech do sześciu poziomów dojrzałości zróżnicowanych pod kątem wykorzystywanych przez zespół praktyk, przy czym wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości wykorzystuje się bardziej wyszukane i efektywne praktyki zarządzania. Model CMMI wyróżnia sześć poziomów dojrzałości, poczynając od poziomu 0 – niekompletności, w którym projekty realizowane są doraźnie, a ich efekt jest przypadkowy. Poziom 1, wstępny, jest poziomem reaktywnym, w którym zespół nie jest zdolny do przewidywania konsekwencji swoich działań, a projekty realizowane są często nieterminowo i niezgodnie z zaplanowanym budżetem. Poziom 2, zarządzany, zakłada zarządzanie na poziomie pojedynczego projektu. Na tym poziomie projekty są planowane, realizowane zgodnie z planem, są kontrolowane i mierzone. Poziom 3, zdefiniowany, zakłada proaktywne działanie, oparte na standardach szczególnie w sferze realizacji pojedynczych projektów i całych programów. Na poziomie 4, zarządzanym ilościowo, organizacja realizuje projekty, opierając się na danych z otoczenia, i posiada zdefiniowane cele dostosowane do oczekiwań interesariuszy. Poziom 5, optymalizacji, osiągają grupy koncentrujące się na ciągłym doskonaleniu i reagowaniu na zmiany oraz wykorzystywaniu nadarżających się szans. Zapewnienie stabilności organizacji na tym poziomie stanowi platformę dla osiągnięcia optymalnego poziomu zwinności i innowacji (CMMI Institute, 2018).

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) zakłada rozwój dojrzałości na trzech poziomach projektowych organizacji: pojedynczych projektów, programów i portfolio projektów. Rozwój dojrzałości zgodnie z tym modelem odbywa się w czterech wymiarach: standaryzacji, mierzenia, kontroli i ciągłego doskonalenia (Fahrenkrog i in., 2003; Matassa, 2006). Organizacja osiąga najwyższy poziom dojrzałości projektowej w sytuacji, w której na każdym z poziomów projektowych funkcjonuje mechanizm ciągłego doskonalenia. A samorozwój dojrzałości polega na implementowaniu kolejnych dobrych praktyk zdefiniowanych w podręczniku zarządzania projektami Project Management Institute (PMI) (Fahrenkrog i in., 2003).

Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM) wyróżnia pięć poziomów dojrzałości projektowej. Pierwszy odnosi się do wspólnego języka zapewniającego efektywną komunikację na tym samym poziomie wiedzy i zrozumienia. Drugim są wspólne procesy realizacji działań powstałe dzięki wypracowaniu standardów z zachowaniem elastyczności. Poziom trzeci zakłada istnienie ujednoliconej metodologii integracji procesów zarządzania projektami z zarządzaniem jakością, operacjami czy finansami. Poziom czwarty dotyczy wykorzystania benchmarkingu nakierowanego na poszukiwanie lepszych modeli wydajności, najlepszych praktyk czy nawet informacji zwrotnej od innych organizacji w celu dostrajania procesów. Ostatni, piąty, poziom zakłada wykorzystanie ciągłego doskonalenia na podstawie zbieranych informacji o osiągnięciach i wydajności (Kerzner, 2019, s. 238–239).

Project Management Maturity Model (PMMM) zaproponowany przez Crawforda również wyróżnia pięć poziomów. Pierwszy obejmuje proces początkowego rozwijania zarządzania projektami w organizacji. Na drugim poziomie wypracowywane są standardy i struktury procesów, ale tylko w lokalnym otoczeniu projektu. Poziom trzeci to ten, w którym standardy i procesy wykorzystywane są w całej organizacji. Poziom czwarty pojawia się, gdy procesy są zarządzane, czyli planowane, nadzorowane i realizowane zgodnie z zamiarami. Na ostatnim poziomie organizacja zaczyna doskonalić procesy zarządzania projektami (Mittermaier & Steyn, 2009).

Obok opisanych powyżej modeli oceny dojrzałości można także wskazać rzadziej wykorzystywane modele: Change Proficiency Model, Knowledge Management Maturity Model by APQC, Information Lifecycle Maturity Model, Leadership Maturity Model, Operations Maturity Model, People Capability Maturity Model, Prosci's Change Management Model, Process and Enterprise Maturity Mode, Programme and Project Management Maturity Model, OGC Project Management Maturity Model, Prince 2 Maturity Model, Portfolio, Organizational Project Management Maturity Model, Project Management Process Maturity Model czy wykorzystywane do oceny dojrzałości zwinnych zespołów Agile Adoption Framework, Agile Maturity Model, Organizational Agility Maturity Model, Agile Compass Assessment, Agile Requirement Engineering Maturity Model for Industry 4.0 (ARE-MMI4.0) i Green Agile Maturity Model (GAMM) (Chagas i in., 2021; Corrêa Rodrigues i Mantovani Fontana, 2019; Elnagar i in., 2018; Gunsberg i in., 2018; Juchniewicz, 2009; Patel i Ramachandran, 2009; Rashid i in., 2021; Sidky i in., 2007; Wendler, 2014).

Opisane wyżej modele oceny dojrzałości, takie jak CMMI, zapewniają możliwość obrania kierunku rozwoju zespołu, wskazując kolejność wdrażania praktyk stymulujących rozwój dojrzałości, lecz są pomocne tylko do określonego jej poziomu. Dla zespołów charakteryzujących się wysokim poziomem dojrzałości modele dojrzałości mogą stanowić ograniczenie hamujące dalszy rozwój szczególnie w zakresie zwinności (Corrêa Rodrigues i Mantovani Fontana, 2019; Schweigert i in., 2013). Dodatkowo model CMMI „obciążony jest” pochodzeniem z metod kaskadowych, które „usztynwiają” zespoły. Samym zwolennikom zwinności natomiast, zdaniem Schweigerta, zarzucić można chaotyczne działanie bez reguł. Zauważa on jednak, że rozsądne połączenie obu podejść może umożliwić dalsze doskonalenie funkcjonowania zespołów zwinnych (Schweigert i in., 2012). Model CMMI, dowartościowując znaczenie procesów, zapewnia możliwość rozwoju dojrzałości poprzez zdefiniowane w nim praktyki zarządzania, pomija jednak dojrzałość samego zespołu w wymiarze społecznym. Należy więc dokonać przeglądu szerokiego spektrum praktyk i cech zwinnych zespołów projektowych, które świadczą o dojrzałości, a które powinny być dobierane i rozwijane pod kątem potrzeb diagnozowanego zespołu z pominięciem ograniczenia w postaci kolejności ich wdrożenia. Dlatego w dalszej części rozdziału podjęto próbę operacjonalizacji dojrzałości zespołów zwinnych zarówno w sferze procesów, jak i cech psychologicznych zespołu w celu dalszego opisanie ich związków z kulturą organizacyjną.

Jak wykazała przeprowadzona dyskusja, nie ma jednego powszechnie zaakceptowanego modelu oceny dojrzałości projektowej. Co więcej, zatwierdzenie jednego standardu oceny dojrzałości, szczególnie w aspekcie zwinności, mogłoby doprowadzić do rozpowszechniania nieodpowiednio dopasowanych do indywidualnych potrzeb zespołu praktyk (Schweigert i in., 2013), dlatego też model oceny dojrzałości powinien zostać dopasowany do indywidualnych potrzeb zespołowych (Schmitt i in., 2019). Literatura przedmiotu w zakresie analizy poziomu dojrzałości zespołów dostarcza obserwacji o istnieniu związków między poziomem dojrzałości a działaniami z wykorzystaniem praktyk zwinnych (Gren i in., 2017; Moyo i Khoza, 2021; Ramírez-Mora i in., 2020).

Skoro więc poziom zwinności może oddziaływać pozytywnie z poziomem dojrzałości, zaś zastosowanie jednego modelu oceny dojrzałości zwinnego zespołu, ze względu na jego niedopasowanie do kontekstu sytuacyjnego, jest niewskazane, należy dokonać przeglądu cech zwinnych zespołów projektowych, świadczących o wysokim poziomie dojrzałości. Agile

Adoption Framework wskazuje na istnienie pięciu poziomów zwinności. Pierwszym z nich jest poziom współpracy, koncentrujący się na doskonaleniu komunikacji i jakości współpracy przez wspólne planowanie, delegowanie i decentralizację procesów decyzyjnych, wymianę wiedzy wspieraną narzędziami ICT, wdrożenie standardów tworzenia wartości, doskonalenie procesów i ścisłą współpracę z klientem. Poziom drugi, ewolucyjny, zakłada koncentrację działań organizacji na rozwoju umiejętności ciągłego dostarczania oprogramowania na wczesnym etapie tworzenia wartości, zarządzaniu zmiennością wymagań, planowaniu na różnych poziomach organizacyjnych, zarządzaniu konfiguracją cech produktu, nadzorowaniu postępu iteracji oraz ewolucji współpracy z klientem w zależności od pojawiających się potrzeb. Na trzecim poziomie, efektywnym, dostarcza się działające oprogramowanie wysokiej jakości w regularnych odstępach czasu poprzez zarządzanie ryzykiem, planuje się nie poszczególne zadania, lecz całe funkcjonalności produktu, prowadzi się rejestr funkcjonalności do zrealizowania, powołuje samoorganizujące się zespoły, wykorzystuje bezpośrednią komunikację oraz dąży się do ciągłej integracji funkcjonalności, ciągłego doskonalenia i wdrożenia testów jednostkowych. Poziom czwarty, adaptacyjny, zakłada reagowanie na zmiany poprzez wykorzystanie informacji zwrotnej z wielu poziomów hierarchii w wyniku iteracyjnego dostarczania wartości na podstawie wymagań klienta, ciągły pomiar satysfakcji klienta, częste dostarczanie kolejnych funkcjonalności produktu w krótkich odstępach czasu, planowanie adaptacyjne, bieżące nadzorowanie postępów prac, prowadzenie zwinnej dokumentacji, wykorzystanie historyjek użytkownika, zapewnienie ciągłej dostępności najnowszych wersji produktu oraz zaangażowanie i współpracę z klientem. Ostatni poziom, otaczający, zakłada stworzenie „żywego” środowiska podtrzymującego zwinność poprzez minimalizację formalizacji procesów, zwinne estymowanie projektów, rozwój sterowany testami, programowanie parami, wykorzystanie małych zespołów oraz częstą bezpośrednią komunikację zespołu z użytkownikami produktu (Sidky i in., 2007).

Jednak rozwój dojrzałości zwinnych zespołów niekoniecznie musi mieć charakter ciągły, ponieważ jest uzależniony od oceny działań zespołu, która to ocena może występować nieregularnie, gdyż jest wypadkową eksperymentowania przy wdrażaniu nowych praktyk zwinnych. W związku z tym, by stymulować rozwój zespołu zwinnego, należy określać cele wydajnościowe przy pozostawieniu zespołowi możliwości decydowania o sposobie ich osiągnięcia (Mantovani Fontana i in., 2015). Agile Compass Assessment, umożliwiając

dokonanie oceny dojrzałości, zwraca uwagę na: zwinne uczenie się, nadanie pracy znaczenia, umiejętność dopasowania się zespołu, pewność siebie, asertywność, regularne dostarczanie wartości, analizę wymagań, przeciwdziałanie powstawaniu błędów, efektywność produktu, istotę zaangażowania klienta w prace zespołu i zaangażowanie samych członków zespołu (Corrêa Rodrigues i Mantovani Fontana, 2019). W modelu ARE-MMI 4.0, opisując wymiary dojrzałości zwinnych zespołów, zwraca się uwagę na znaczenie dostarczania klientowi wartości, dostarczanie kolejnych funkcjonalności produktu w krótkich odstępach czasu (iteracjach), koncentrację na człowieku, doskonalenie technologii i współpracy z klientem (Elnagar i in., 2018). Natomiast w metodyce Scrum wskazuje się na przechodzenie pomiędzy etapami dojrzałości od zarządzania podstawami metodyki przez zarządzanie wymaganiami oprogramowania, zarządzanie relacjami z klientem, zarządzanie iteracją, standaryzację zarządzania projektem, aż po zarządzanie wydajnością (Ridha i Hegarini, 2020).

Gren z zespołem, analizując powiązania dojrzałości grupowej z formowaniem zwinnego zespołu, wskazują na znaczenie zaangażowania, otwartej komunikacji, zwinnego planowania, stylu przywództwa oraz informacji zwrotnej od zespołu do kadry zarządzającej. Zaangażowanie w pracę zespołową i wyniki osiągnięte przez zespół związane są z analizą iteracji i wyciąganiem wniosków odnoszących się do ciągłego doskonalenia i poprawy procesów, dzieleniem się wiedzą, możliwościami wyrażenia swojej opinii, szczególnie wtedy, gdy jest sprzeczna z obowiązującym status quo oraz możliwościami wyrażenia opinii przed kadrami zarządzającą na temat sposobu realizacji prac. Na otwartą komunikację składają się: mechanizm stałej wymiany informacji między członkami zespołów, wzajemne wsparcie członków zespołu w problematycznych kwestiach oraz uznanie wiedzy członków zespołu w organizacji. Zwinne planowanie polega na wspólnym uczestnictwie wszystkich członków zespołu w planowaniu zadań w iteracji. Odpowiedni styl przywództwa znajduje odzwierciedlenie we wsluchaniu się w opinie członków zespołu, zachęcaniu do kreatywności i samodzielności w rozwiązywaniu problemów i realizacji zadań. Ostatnim czynnikiem jest jakość informacji zwrotnej między kadrami zarządzającą a zespołami, zapewniającej członkom zespołu możliwość swobodnego zwracania uwagi menedżerom na błędy i odwrotnie. Do innych praktyk stymulujących zwinny potencjał zespołu można zaliczyć planowanie iteracyjne, iteracyjny rozwój produktu, ciągłą integrację i testowanie, spotkania statusowe, obecność i dostępność klienta w czasie iteracji, testy akceptacyjne wykonywane przez klienta, retrospektywy oraz zdolność zespołów do wymiany

zasobów między sobą (Gren i in., 2015). Zdaniem Schweigerta do praktyk wpływających na poziom dojrzałości zespołu zwinnego należą: ciągła integracja produktu, testowanie, zarządzanie informacjami, nauka, liczebność członków zespołu, rozmieszczenie lokalizacyjne, złożoność technologiczna prac, złożoność organizacyjna, mierzenie postępu, podział odpowiedzialności, wykorzystanie standardów, poziom zaangażowania członków zespołu, wsparcie kierownictwa, wspólna odpowiedzialność za przebieg prowadzonych prac, zdolność do odpowiadania na zmieniające się warunki, prostota, komunikacja, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, ciągłe poszerzanie wiedzy o rynku, decyzyjność zespołu, tworzenie produktu na podstawie inkrementalnego dostarczania kolejnych funkcjonalności na koniec każdej iteracji, częste dostarczanie wartości, współpraca między wszystkimi interesariuszami, proste praktyki działania podlegające dostosowaniu do potrzeb zespołu, ciągłe doskonalenie oraz wizualizowanie danych o postępie prac (Schweigert i in., 2013). Klarare sugeruje, że poziom dojrzałości zespołu można zwiększać przez dookreślanie ról, poprawę koordynacji działań, zarządzanie współzależnościami, samoorganizację zespołu oraz doskonalenie metod realizacji projektów (Klarare i in., 2019). Ponadto oceniając dojrzałość zespołu projektowego, należy się odnieść do poziomu kompetencji w zakresie znajomości metodyk działania, informatyzacji, struktury organizacyjnej i spójność celu zespołowego z celem organizacyjnym (Chagas i in., 2021). Gren z zespołem zauważają, że problemem w określaniu dojrzałości jest ocena nietechnicznych umiejętności zwinnych indywidualnego pracownika, przez co dokonując oceny dojrzałości zwinnych praktyk, należy odnosić się do skali całego zespołu, a nie poszczególnych jego członków (Gren i in., 2018). Należy mieć także na uwadze, że poziom dojrzałości zespołu zwinnego powinien uwzględniać zmienne kulturowe organizacji, a nawet cechy osobowościowe członków zespołu (Gren i in., 2015). Natomiast Li i in. wskazują, że istotnymi cechami kulturowymi organizacji, na które w ocenie dojrzałości należy zwracać uwagę, są: entuzjazm, jedność, wsparcie, przywództwo, motywacja, zaufanie i lojalność (Yongkui Li i in., 2020).

Moi i Cabiddu, analizujący dojrzałość zwinnych zespołów, jako istotne przejawy wysokiego jej poziomu wymieniają: zorientowanie na klienta i umiejętność odpowiadania na jego potrzeby, wysoką elastyczność pozwalającą radzić sobie ze zmiennością warunków środowiska, współpracę oraz szybkie i ciągłe doskonalenie dostosowujące plany do zmieniających się warunków (Moi i Cabiddu, 2021). Zdaniem Moyo i Khozy sukces projektów zwinnych jest

osiągany dzięki dostarczaniu częstych wydań funkcjonalności produktu przez dojrzałe zespoły stosujące takie praktyki i postawy w działaniu, jak współpraca, zaufanie, samoorganizacja, doskonalenie, zaangażowanie klienta, codzienne spotkania statusowe, monitorowanie postępów i dzielenie się wiedzą. Dodatkowymi praktykami wpływającymi na poziom dojrzałości zespołów zwinnych są: ciągła analiza potrzeb, wielofunkcyjność zespołów, ciągła integracja, umiejętność zarządzania zmieniającą się specyfikacją, klarowna wizja produktu, przegląd osiągnięć oraz dzielenie prac na etapy (iteracje) (Moyo i Khoza, 2021). Ramírez-Mora z zespołem jako praktyki zwinne istotne dla rozwoju dojrzałości wymieniają: efektywność komunikacji, wsparcie organizacyjne, zarządzanie konfliktami, współdzielone przywództwo, wewnętrzna integracja zespołu, zaufanie, trzymanie się zasad zespołowych oraz jasność odnośnie do podziału ról i zadań (Ramírez-Mora i in., 2020).

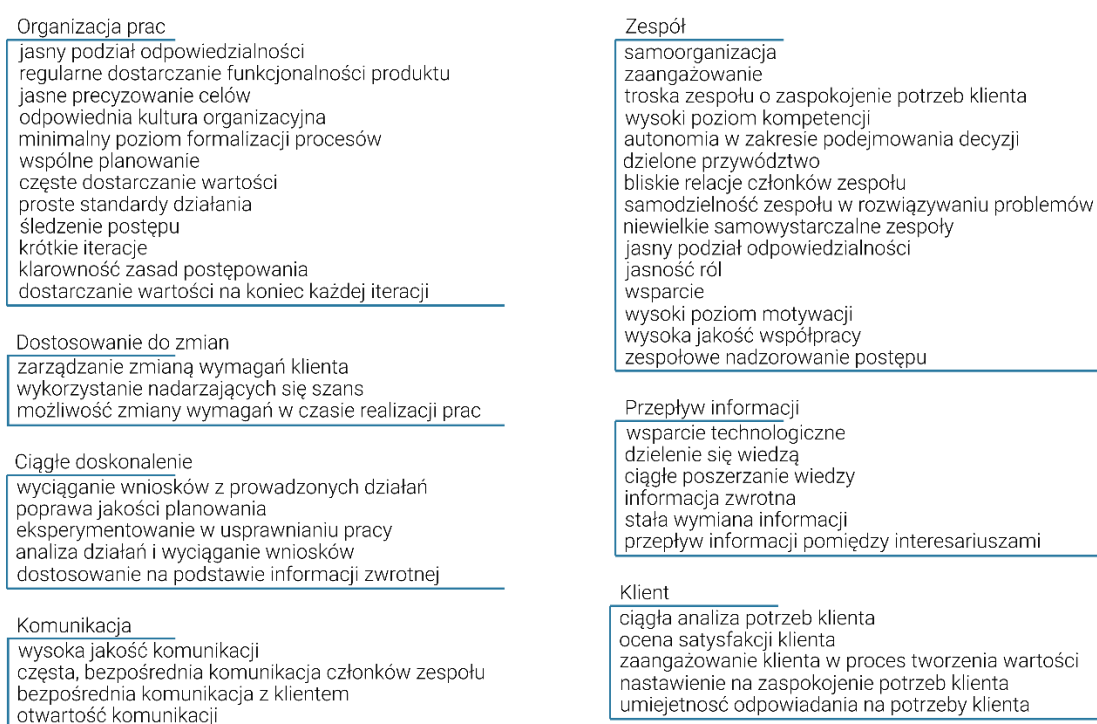
Nurdiani z zespołem zauważają, że modele dojrzałości zwinności prezentowane w literaturze przedmiotu mogą się nie sprawdzać we wdrażaniu zwinnych metodyk i nie opisują właściwej kolejności wprowadzania praktyk, ponieważ definicje praktyk zwinnych nie mają jasnego uzasadnienia co do uniwersalnego przyporządkowania ich do kolejnych poziomów dojrzałości. Dlatego też sugerują zwrócić uwagę na takie praktyki, jak bliska współpraca przedstawiciela klienta i zespołu, planowanie sprintu, refaktoryzacja kodu i jego ciągła integracja, spotkania statusowe, przegląd i retrospektywa sprintu, krótka iteracyjność działań zakończona dodaniem funkcjonalnej wartości produktowi, programowanie parami, historyjki użytkownika oraz rozwój oprogramowania przy użyciu testów (Nurdiani, Börstler, Fricker, Petersen. i in., 2019). Natomiast czynnikami ograniczającymi rozwój zwinności zespołu mogą być: konflikt praktyk z kulturą zespołu, niezrozumienie przez zespół wartości związanych ze stosowaniem danych praktyk, niedopasowanie praktyk do specyfiki branży i rynku oraz brak zaangażowania zespołu w proces podejmowania decyzji (Nurdiani, Börstler, Fricker i Petersen, 2019).

Charles z zespołem wskazują, że dla osiągnięcia najwyższego poziomu zwinności zespołowej istotny będzie przepływ informacji pomiędzy wszystkimi interesariuszami w procesie tworzenia wartości, zdolność do odpowiadania na zmienne warunki zewnętrzne i prędkość tej odpowiedzi oraz niezawodność w dostarczaniu wartości, która w pełni zaspokaja potrzeby klienta (Charles i in., 2010). W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na interakcje osobiste członków zespołu, częste dostarczanie kolejnych funkcjonalności produktu (i to na wczesnym etapie zaawansowania prac), wspieranie relacji między zespołem a przedstawicielami wyższych

szczegółowości organizacyjnych, łatwość dostosowania się do zmian na rynku, rozwój najlepszych praktyk programowania w celu zapewnienia jakości, ciągłe doskonalenie i rozwój umiejętności (Torrecilla-Salinas i in., 2019). Na poziomie organizacyjnym do krytycznych zwinnych zdolności można zaliczać: (1) skalowalność zasobów ludzkich polegającą na otwartym planowaniu, dzieleniu przekonań i zaangażowaniu pracowników; (2) zdolność do szybkiego organizacyjnego uczenia się dzięki wykorzystaniu systemu monitorowania środowiska i przepływu wiedzy oraz eksperymentowaniu; (3) adaptacyjną infrastrukturę organizacyjną, zakładającą spłaszczenie struktury oraz ograniczenie wymiaru formalizacji (Nijssen i Paauwe, 2012). Arbussa i in. wskazują, że ważne mogą być również: płynność zasobów i jedność przywództwa, wrażliwość strategiczna i zdolność do pokonywania wewnętrznych ograniczeń w obszarze finansów i zasobów ludzkich (Arbussa i in., 2017).

Na rysunku 2.3 przedstawiono kluczowe cechy dojrzałego zwinnego zespołu projektowego.

Dojrzałość zwinnych zespołów



Rysunek 2.3. Zestawienie cech dojrzałego zwinnego zespołu projektowego

Źródło: Opracowanie własne.

Dojrzałość zespołu odnosi się do zdolności do efektywnego, samodzielnego działania i doskonalenia, zapewniających skuteczność i innowacyjność szczególnie poprzez skrócenie czasu dostarczenia produktu i poprawę jego jakości (Chagas i in., 2021). Jakkolwiek istnieje

wiele modeli pozwalających ocenić dojrzałość zespołową, to ograniczeniem jest koncentracja na propagowaniu konkretnych praktyk realizacji projektów, ostatecznie mogących ograniczyć rozwój zwinności zespołowej (Corrêa Rodrigues i Mantovani Fontana, 2019; Schweigert i in., 2012, 2013). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że dobór metody oceny dojrzałości zespołu zwinnego powinien być determinowany indywidualnymi potrzebami konkretnego zespołu (Schmitt i in., 2019). Najczęściej wymienianymi w literaturze zmiennymi, które wpływają na poziom dojrzałości zespołu zwinnego, są: częsta, bezpośrednia komunikacja udrażniająca przepływ wiedzy, klarowny podział ról i obowiązków, oddanie decyzyjności zespołom, dobre relacje przejawiające się zaufaniem i zaangażowaniem oraz ciągłe doskonalenie (Chagas i in., 2021; Gren i in., 2015; Moyo i Khoza, 2021; Rad i Rad, 2021; Ramírez-Mora i in., 2020; Schweigert i in., 2013; Sidky i in., 2007; Torrecilla-Salinas i in., 2019). W literaturze wskazuje się, że modele dojrzałości opierające się na standardzie CMMI świadczą o istnieniu kilku poziomów rozwoju kompetencji zespołowych począwszy od fundamentalnych, w których brak jest standardów, przez powolne kiełkowanie pożądaných praktyk i ich rozprzestrzenianie się na każdym szczeblu organizacyjnym, aż po etap, w którym zespoły stają się samodzielne i potrafią radzić sobie ze zmiennością rynku, wykazując zdolność do ciągłego doskonalenia metod realizacji projektów jako objawu najwyższego poziomu dojrzałości (CMMI Institute, 2018; Corrêa Rodrigues i Mantovani Fontana, 2019; Gunsberg i in., 2018; Henriquez i in., 2022; Rashid i in., 2021).

3. Procedura badawcza i wyniki badań empirycznych

Po dokonaniu przeglądu literaturowego i wskazaniu istoty zjawisk, jakimi są kultura organizacyjna i dojrzałość zwinnych zespołów projektowych, w niniejszym rozdziale przedstawiona zostanie procedura badawcza przyjęta w analizie powiązań między tymi dwoma zmiennymi. W przypadku kultury organizacyjnej istnieje konsensus co do jej istoty oraz narzędzi pomiaru zmiennych opisujących kulturę przedsiębiorstwa. Ponieważ w odniesieniu do konstruktów dojrzałości zwinnego zespołu takiej skali nie ma, opracowano własną koncepcję pomiaru, na podstawie analizy dotychczasowych ustaleń nauki wybierając zmienne świadczące o dojrzałości zwinnego zespołu projektowego i formułując stwierdzenia, z którymi zgodność respondent ocenia, stosując skalę Likerta, kompatybilne z częścią formularza diagnozującą kulturę organizacji. Jest to konsekwencją dostrzeżenia luki badawczej odnoszącej się zarówno do niedostatecznego zdefiniowania samej dojrzałości zwinnego zespołu projektowego, jak i braku analizy zależności między kulturą organizacyjną a dojrzałością zwinnego zespołu projektowego.

3.1. Hipotezy badawcze

W literaturze przedmiotu zauważono, że różne typy kultury organizacyjnej oddziałują na wartości, postawy i działania pracowników w miejscu pracy (na przykład na postrzeganie etyki działań, innowacyjność, zaangażowanie czy elastyczność) determinując przy tym poziom osiągnięć organizacyjnych. Niemniej jednak pomimo szeroko prowadzonych badań w tym zakresie, dotychczas nie została zidentyfikowana zależność pomiędzy konkretnymi typami kultury organizacyjnej a zmiennymi opisującymi dojrzałość zwinnych zespołów projektowych. Nie określono również, czy istnieją uwarunkowania kulturowe, które pozwalają maksymalizować poziom dojrzałości. Identyfikacja i ocena relacji pomiędzy wykorzystywanym w przedsiębiorstwie typem kultury organizacyjnej a poziomem dojrzałości zwinnych zespołów projektowych pozwoli na opracowanie benchmarków dla określonych warunków organizacyjnych oraz szeregu założeń ograniczających i umożliwiających zastosowanie go. Przeprowadzona w tej części pracy analiza pozwoli odpowiedzieć na następujące pytanie badawcze:

Jaki typ kultury organizacyjnej pozwala na osiągnięcie optymalnego, w danych warunkach, poziomu dojrzałości zwinnych zespołów projektowych?

Następnym krokiem procedury badawczej było sformułowanie hipotez:

H1: Istnieje związek między wykorzystywanym w organizacji typem kultury organizacyjnej a dojrzałością zwinnych zespołów projektowych.

H2: Istnieje możliwość wskazania zmiennych charakterystycznych dla typu kultury organizacyjnej zapewniających optymalny, w określonych warunkach, poziom dojrzałości zwinnych zespołów projektowych.

3.2. Metodyka badań empirycznych

Zakres przedmiotowy badania stanowi relacja między kulturą organizacyjną a dojrzałością zwinnych zespołów projektowych. Zakres podmiotowy stanowią członkowie zespołów projektowych wraz z kadrą zarządzającą nimi aż po właścicieli firm różnych branż wykorzystujący zwinne metodyki zarządzania. Zakres przestrzenny w pierwszym etapie badania wyznaczają granice Polski, w drugim natomiast podjęto próbę przeprowadzenia badań w Europie, ostatecznie otrzymując odpowiedzi z całego świata. Zakresem czasowym dla warstwy teoretycznej jest okres od pojawienia się w literaturze przedmiotu rozważań na temat kultury organizacyjnej aż po najnowsze osiągnięcia nauki w tym zakresie. W warstwie empirycznej okres badań obejmuje czas od stycznia 2021 roku do września 2022 roku, co wynika z faktu, że zwinne metodyki zarządzania wciąż ewoluują i coraz więcej organizacji podejmuje próby wykorzystania tego podejścia w swoich działaniach, dlatego istotne są najnowsze dane.

W postępowaniu badawczym w pierwszym etapie badania wykorzystano technikę wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego na próbie 100 członków zwinnych zespołów projektowych polskich przedsiębiorstw. Warunkiem przystąpienia do badania była deklaracja wykorzystania metodyk zwinnych w zarządzaniu projektami. Do udziału w badaniu zapraszano jednego przedstawiciela zespołu zwinnego z jednej firmy. Dla przedsiębiorstw zagranicznych zastosowano technikę komputerowego badania ankietowego przy użyciu formularzy internetowych w języku angielskim i niemieckim na próbie 104 członków zespołów wykorzystujących zwinne metodyki zarządzania projektami w przedsiębiorstwach z 44 krajów całego świata. Podobnie jak w części pierwszej badania zapraszano do udziału jednego

przedstawiciela zespołu zwinnego z jednej firmy. Z powodu przesunięć w planie badań spowodowanych pandemią i ograniczeniem kontaktu bezpośredniego między przedstawicielami firm porzucono ideę przeprowadzenia zogniskowanych wywiadów grupowych, choć stanowiło to część planu badawczego. Dodatkowo ze względów finansowych nie udało się przeprowadzić badań na próbie reprezentatywnej przedsiębiorstw wykorzystujących zwinne metodyki zarządzania projektami. Pierwszy etap badania dla przedsiębiorstw polskich zrealizowano przy pomocy firmy wspierającej prowadzenie badań CATI. Drugi etap badania dla przedsiębiorstw zagranicznych został zrealizowany przy użyciu sieci społecznościowych LinkedIn oraz Xing, skupiających specjalistów różnych branż, a prośba o wypełnienie formularzy ankietowych skierowana została do tych z nich, którzy w swoim doświadczeniu zawodowym deklarowali pracę w zespole projektowym działającym z wykorzystaniem zwinnych metodyk zarządzania.

Zastosowane narzędzie – formularz ankietowy – składało się z 3 sekcji zawierających w sumie 59 pytań. Pierwsza z sekcji, zawierająca 11 pytań, zbierała informacje podstawowe w postaci płci, wieku i wykształcenia oraz informacje pozwalające scharakteryzować ankietowanego jako członka zespołu zwinnego, pytając o dominującą branżę, którą reprezentuje, jego funkcję w zespole, doświadczenie w pracy z metodykami zwinnymi, liczbę członków zespołu zwinnego, metodykę (lub metodyki), z której korzysta zespół, i rodzaj klienta, dla którego zespół realizuje projekty. Sekcja druga – dotycząca kultury organizacyjnej – została opracowana za zgodą autora przy użyciu znanego formularza Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) autorstwa Kima Camerona i Roberta Quinna. Sekcja ta zawiera 24 pytania, podzielone na 6 mniejszych podsekcji, charakteryzujących kulturę organizacji pod kątem 6 odpowiednich wymiarów: cechy dominującej, przywództwa organizacyjnego, stylu zarządzania pracownikami, spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryterium sukcesu organizacyjnego. Ocena kultury przy użyciu narzędzia OCAI zakłada rozdzielenie po 100 punktów w każdej z sekcji dla 4 stwierdzeń odpowiadających 4 typom kulturowym, przydzielając tym więcej punktów, im lepiej w ocenie ankietowanego dane stwierdzenie pasuje do ocenianej organizacji. W niniejszej dysertacji z uwagi na potrzebę ułatwienia oceny dokonano zmiany jej formy na siedmiostopniową skalę Likerta. W ostatniej, trzeciej sekcji formularza, zawierającej 24 pytania, skupiono się na analizie 7 wymiarów zaproponowanych przez autora na podstawie analizy literaturowej jako charakteryzujących dojrzałość zwinnego

zespołu projektowego. Do wymiarów tych należą: zaspokojenie potrzeb i współpraca z klientem, przepływ informacji, organizacja pracy, dostosowanie do zmian, samoorganizacja, współpraca i przywództwo. W każdym z analizowanych wymiarów dojrzałości znajdowało się od 2 do 4 stwierdzeń charakteryzujących. Każde stwierdzenie podlegało ocenie zgodności przez ankietowanych w siedmiostopniowej skali Likerta. Ponieważ druga sekcja została zaczerpnięta z narzędzia w języku angielskim, przetłumaczono ją na język polski oraz niemiecki przez osoby biegłe w tych językach, co też zostało wykonane dla sekcji pierwszej i trzeciej, które przetłumaczono z języka polskiego na język angielski i niemiecki. Tak przetłumaczone formularze porównano pod kątem klarowności sformułowania zjawisk i przeprowadzono próbę spójności zrozumienia formularza na 5 członkach zespołów zwinnych, biegłych w językach polskim, angielskim i niemieckim.

Prowadząc badanie, pozyskano 107 odpowiedzi z Polski, z czego do analizy zakwalifikowano 100 wyników ankiet. Dla próbki zespołów z zagranicy pozyskano 113 wyników ankiet, z których 104 zakwalifikowano do dalszej analizy.

Pierwszym etapem w analizie pozyskanych danych było przeprowadzenie w czterech krokach analizy rzetelności i wiarygodności narzędzia. W pierwszym kroku przeanalizowano rzetelność i wiarygodność dla sekcji drugiej i trzeciej razem, w drugim natomiast analizę przeprowadzono tylko dla sekcji trzeciej jako autorskiego rozwiązania diagnozującego dojrzałość zespołu zwinnego. To samo powtórzono dla ankiet zagranicznych. Wartości współczynnika alfa Cronbacha przedstawiono w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Wartości współczynnika alfa Cronbacha dla zastosowanych narzędzi

	Polska		Świat	
	Sekcja 2 i 3	Sekcja 3	Sekcja 2 i 3	Sekcja 3
Wartość współczynnika alfa Cronbacha	0,91	0,905	0,934	0,929

Źródło: Opracowanie własne.

Współczynniki alfa Cronbacha przyjmują wartość ponad 0,9, zarówno dla całości narzędzia, jak i tej jego części, która dotyczy analizy poziomu dojrzałości zespołu zwinnego. Biorąc pod uwagę przyjęty najczęściej próg wartości współczynnika na poziomie 0,7, powyżej którego wynik analizy świadczy o rzetelności, można uznać, że zastosowane narzędzia posiadają rzetelność statystyczną w obu próbach badanych.

Ponadto przeprowadzono eksploracyjną analizę czynnikową, wykorzystując test istotności statystycznej Bartletta oraz wyliczając współczynnik Keisera-Maiera-Olkina (KMO). Istotność statystyczną testu sferyczności Bartletta oraz wartości współczynnika KMO przedstawiono w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Wynik testu sferyczności Bartletta i wartość współczynnika KMO dla zastosowanego narzędzia

	Polska		Świat	
	Sekcja 2 i 3	Sekcja 3	Sekcja 2 i 3	Sekcja 3
Istotność statystyczna (test sferyczności Bartletta)	TAK	TAK	TAK	TAK
Współczynnik KMO	0,788	0,860	0,616	0,835

Źródło: Opracowanie własne.

Wartości p -value znajdują się poniżej poziomu 0,05, co oznacza, że hipoteza o jednostkowości macierzy korelacji zostaje odrzucona. Wartości współczynnika KMO powyżej 0,5 świadczą o silnych podstawach do zastosowania analizy czynnikowej, co też uczyniono w dalszej części pracy. Przeprowadzenie analizy czynnikowej pozwoli pogrupować zmienne w sekcji trzeciej, dotyczącej dojrzałości zespołów zwinnych, pod kątem postrzeganego przez respondentów podobieństwa pomiędzy stwierdzeniami.

Ostatnim i najważniejszym krokiem w badaniu było przeprowadzenie analizy współczynnika korelacji tau Kendalla na uśrednionych metazmiennych. Przyjęto, że odpowiednim testem istotności statystycznej korelacji będzie test tau-b Kendalla, gdyż skala Likerta, zastosowana w narzędziu, jest skalą porządkową. Pozwoliło to zidentyfikować zależności między zmiennymi, zwracając szczególną uwagę na zależności pomiędzy zmiennymi kulturowymi a zmiennymi opisującymi dojrzałość zespołu zwinnego.

3.3. Charakterystyka próby

W niniejszym podrozdziale zaprezentowane zostaną wyniki odpowiedzi udzielonych przez respondentów w sekcji pierwszej wykorzystanego w badaniu formularza narzędzia, pozwalające scharakteryzować grupę badaną. W pierwszej części postępowania badawczego przepytano 107 członków zespołów zwinnych wykorzystujących zwinne metodyki zarządzania projektami. W wyniku błędów w odpowiedziach odrzucono 7 ankiet, w związku z czym pozostało 100 odpowiedzi ze 100 różnych przedsiębiorstw mających siedziby w Polsce.

Dominujące branże reprezentowane przez ankietowanych przedstawiono w tabeli 3.3. Branżą mającą największą reprezentację wśród respondentów był sektor technologii informacyjnych. Jest to wynik spodziewany, gdyż to właśnie w tej branży upatruje się największej popularności zwinnych metodyk zarządzania.

Tabela 3.3. Branża dominująca respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich

Branża	Udział procentowy
Bankowość i finanse	1,00
Doradztwo	2,00
Farmacja	1,00
IT	84,00
Marketing	4,00
Medycyna	1,00
Informatyka	2,00
Projektowanie	1,00
Energetyka	2,00
Telekomunikacja	1,00
Automatyka i Robotyka	1,00%

Źródło: Opracowanie własne.

Płeć respondentów rozkłada się niemal równomiernie, co przedstawiono w tabeli 3.4.

Tabela 3.4. Płeć respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich

Płeć	Udział procentowy
Mężczyzna	51,00
Kobieta	48,00
Nie chcę podawać	1,00

Źródło: Opracowanie własne.

Przedziałem wiekowym, który najczęściej deklarowali respondenci, był ten między 26. a 40. rokiem życia, co przedstawiono w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Przedział wiekowy respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich

Przedział wiekowy	Udział procentowy
<26 lat	1,00
26–40 lat	77,00
41–55 lat	20,00

>55 lat	2,00
---------	------

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej deklarowanym poziomem wykształcenia było wykształcenie wyższe. Wśród respondentów w próbie zespołów polskich nikt nie zadeklarował wykształcenia poniżej poziomu średniego, co zaprezentowano w tabeli 3.6.

Tabela 3.6. Poziom wykształcenia respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich

Wykształcenie	Udział procentowy
Średnie	3,00
Wyższe	97,00

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza próby ze względu na kryterium doświadczenia w pracy z obecnym zespołem, przedstawiona w tabeli 3.7, wskazuje, że najbardziej liczną grupę stanowią respondenci pracujący z obecnym zespołem od dwóch do pięciu lat – 37 odpowiedzi. Niemniej jednak duża część ankietowanych – 19 respondentów – wskazuje na pracę w obecnym zespole od ponad 10 lat.

Tabela 3.7. Czas pracy w obecnym zespole zwinnym w przedsiębiorstwach polskich

Czas pracy w zespole	Udział procentowy
<1 rok	5,00
1–2 lata	24,00
2–5 lat	37,00
5–10 lat	15,00
>10 lat	19,00

Źródło: Opracowanie własne.

Wielkość zespołu determinuje w dużym stopniu jego zdolność do efektywnego funkcjonowania, co w szczególności jest stymulowane przez efektywność procesów grupowych. Jako optymalną, pod kątem efektywnej współpracy zwinnej, wielkość zespołu w literaturze podaje się liczbę od 3 do 12 członków (González-Cruz i in., 2020; Powell i Lorenz, 2019; Yuan i van Knippenberg, 2022). W tabeli 3.8 przedstawiono liczebność członków

zespołów, w których pracują respondenci, i tak 87 z nich wskazuje na liczebność zespołu mieszczącą się w przedziale 3–12.

Tabela 3.8. Liczebność członków zespołów zwinnych w przedsiębiorstwach polskich

Liczba członków zespołu	Udział procentowy
<3	3,00
3	9,00
4	15,00
5	21,00
6	12,00
7	5,00
8	4,00
9	3,00
10	15,00
12	3,00
>12	10,00

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci zostali zapytani także o rolę, jaką sprawują w zespole, co zostało przedstawione w tabeli 3.9. Dominująca część respondentów (48% członków zespołów) była członkami zespołów zwinnych bez wyszczególnionej roli ponad wykonywanie obowiązków wynikających z reprezentowanej przez nich dziedziny wiedzy. Drugą najczęściej deklarowaną rolą była rola Scrum Mastera (15% członków zespołów).

Tabela 3.9. Rola respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich

Rola	Udział procentowy
Członek zespołu	48,00
Scrum Master	15,00
Product Owner	4,00
Product Manager	7,00
Project Manager	8,00
Kierownik działu	8,00
Dyrektor	5,00
Członek zarządu	3,00
HR Business Partner	1,00
Lider zespołu	1,00

Źródło: Opracowanie własne.

Analizie poddano także długość pracy z wykorzystaniem metodyk zwinnych, a wyniki przedstawiono w tabeli 3.10.

Tabela 3.10. Doświadczenie w pracy z wykorzystaniem zwinnych metodyk zarządzania w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich

Doświadczenie w zwinności	Udział procentowy
<1 rok	6,00
1–2 lata	23,00
2–5 lat	35,00
5–10 lat	22,00
>10 lat	14,00

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej deklarowanym przez respondentów przedziałem czasowym określającym doświadczenie w pracy z wykorzystaniem metodyk zwinnych był okres pomiędzy 2 a 5 latami, a 80% respondentów wskazywało na czas pracy w zespole od 1 roku do 10 lat.

W tabeli 3.11 przedstawiono zestawienie metodyk i narzędzi zwinnych wykorzystywanych przez ankietowanych w realizowanych przez nich projektach. Największą popularnością cieszyła się metodyka Scrum, której wykorzystanie w pracy deklarowało 81 respondentów oraz będący na drugim miejscu Kanban wykorzystywany przez 22 respondentów. Co ciekawe, 7 respondentów deklaruje pracę przy użyciu metodyki wypracowanej samodzielnie przez zespół.

Tabela 3.11. Metodyki wykorzystywane przez zespoły zwinne w przedsiębiorstwach polskich

Metodyka	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Scrum	81	55,48
Kanban	22	15,07
Lean	10	6,85
XP	10	6,85
DSDM	5	3,42
FDD	2	1,37
IPMA	1	0,68
PRINCE2	1	0,68
ITIL	1	0,68
Autorska	7	4,79
Agile	6	4,11

Źródło: Opracowanie własne.

Przeanalizowano także liczbę metodyk wykorzystywanych w zespołach oraz ich kombinację, co przedstawiono w tabeli 3.12.

Tabela 3.12. Liczba metodyk wykorzystywanych przez zespoły zwinne w przedsiębiorstwach polskich

Liczba metodyk	Udział procentowy
1	69,00
2	21,00
3	7,00
4	1,00
5	2,00

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej (69 odpowiedzi) ankietowani deklarują wykorzystanie przez ich zespół tylko jednej metodyki, lecz aż 31 respondentów deklaruje wykorzystanie kombinacji różnych metodyk w pracy zespołowej. Najczęstszą kombinacją było połączenie metodyki Scrum i Kanban, deklarowane przez 21 ankietowanych, co znajduje odzwierciedlenie w praktyce i nosi nazwę będącą wynikiem połączenia nazw obu metodyk – Scrumban.

Ostatnim aspektem poddanym analizie w pierwszej sekcji formularza był rodzaj klienta, którego oczekiwania zaspokajają zespół, pod kątem sposobu jego funkcjonowania z organizacją. W tabeli 3.13 wskazano, że największa część respondentów – 70 – deklaruje tworzenie wartości dla klienta zewnętrznego.

Tabela 3.13. Rodzaj klienta, będącego odbiorcą prac realizowanych przez zespoły zwinne w przedsiębiorstwach polskich

Rodzaj klienta	Udział procentowy
Wewnętrzny	13,00
Zewnętrzny	70,00
Oba rodzaje	17,00

Źródło: Opracowanie własne.

Niemniej jednak 17 respondentów deklaruje pracę dla obu rodzajów klienta, co może świadczyć o mnogości projektów realizowanych przez jeden zespół.

W przypadku zagranicznej próby badania przepytano 113 członków zespołów zwinnych deklarujących wykorzystanie zwinnych metodyk zarządzania w realizacji projektów. W wyniku

błędów w formularza odrzucono 9 ankiet i do dalszej analizy zakwalifikowano 104 z nich pochodzące od członków zespołów zwinnych z 44 krajów. W pierwszym kroku analizie poddano państwa, w których znajduje się siedziba firmy, dla której pracują respondenci. Najwięcej odpowiedzi pochodziło ze Szwecji, Chorwacji, Wielkiej Brytanii, Austrii i Niemiec, co przedstawiono w tabeli 3.14.

Tabela 3.14. Lokalizacja siedzib firm badanych w drugim etapie w podziale na państwa

Kraj	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Argentyna	1	0,96
Australia	2	1,92
Austria	5	4,81
Belgia	1	0,96
Bośnia i Hercegowina	1	0,96
Brazylia	4	3,85
Bułgaria	2	1,92
Chorwacja	6	5,77
Czechy	3	2,88
Dania	2	1,92
Estonia	1	0,96
Finlandia	4	3,85
Francja	3	2,88
Grecja	2	1,92
Guernsey	1	0,96
Hiszpania	1	0,96
Iran	2	1,92
Islandia	2	1,92
Japonia	1	0,96
Kanada	2	1,92
Kolumbia	2	1,92
Kazachstan	2	1,92
Liban	1	0,96
Litwa	2	1,92
Luksemburg	1	0,96
Łotwa	1	0,96
Malta	1	0,96
Mołdawia	1	0,96
Niderlandy	2	1,92
Niemcy	5	4,81

Norwegia	3	2,88
Nowa Zelandia	2	1,92
Peru	1	0,96
Portugalia	1	0,96
RPA	2	1,92
Rumunia	2	1,92
Słowacja	1	0,96
Szwajcaria	2	1,92
Szwecja	7	6,73
Turcja	2	1,92
USA	3	2,88
Węgry	4	3,85
Wielka Brytania	6	5,77
Włochy	4	3,85

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 3.15 przedstawiono rozkład odpowiedzi w podziale na kontynenty, na których znajdują się siedziby firm, w których pracowali respondenci. Największa liczba respondentów deklaruowała pracę dla europejskich oddziałów firm – 77 ankietowanych.

Tabela 3.15. Lokalizacja siedzib firm badanych w drugim etapie w podziale na kontynenty

Kontynent	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Afryka	2	1,92
Ameryka Południowa	8	7,69
Ameryka Północna	5	4,81
Australia	4	3,85
Azja	8	7,69
Europa	77	74,04

Źródło: Opracowanie własne.

Branżą, której przedstawiciele stanowili najliczniejszą grupę w badaniu, podobnie jak dla badania przeprowadzonego w Polsce, był sektor technologii informacyjnych. Drugą z kolei branżą były bankowość i finanse. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.16. W grupie „inne” znajdują się branże: spożywcza, rządowa, sportowa, surowcowa, kolejowa, produkcyjna, rozrywkowa i podróżnicza.

Tabela 3.16. Branże dominujące reprezentowane przez respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Branża	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Bankowość i finanse	19	18,27
Doradztwo	8	7,69
Farmacja	2	1,92
IT	47	45,19
Marketing	2	1,92
Motoryzacja	5	4,81
Opieka zdrowotna	7	6,73
Sprzedaż	3	2,88
Inne	11	10,58

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku płci zdecydowaną przewagę w grupie badanej mieli mężczyźni, co przedstawiono w tabeli 3.17.

Tabela 3.17. Płeć respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Płeć	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Mężczyzna	68	65,38
Kobieta	36	34,62

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 3.18 przedstawiono rozkład grup wiekowych. Największą reprezentację, podobnie jak w badaniu prowadzonym w polskich przedsiębiorstwach, posiadała grupa wiekowa mająca od 26 do 40 lat.

Tabela 3.18. Przedział wiekowy respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Przedział wiekowy	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
<26 lat	3	2,88
26-40 lat	62	59,62
41-55 lat	35	33,65
>55 lat	4	3,85

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza respondentów ze względu na kryterium wykształcenia, przedstawiona w tabeli 3.19, wskazuje na największy udział respondentów z wykształceniem wyższym.

Tabela 3.19. Wykształcenie respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Wykształcenie	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Podstawowe	1	0,96
Średnie	9	8,65
Wyższe	94	90,38

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 3.20 przedstawiono odpowiedzi respondentów odnoszące się do czasu pracy w zespole podlegającym ocenie w badaniu. Większość respondentów (89%) pracowało w obecnym zespole nie dłużej niż pięć lat.

Tabela 3.20. Czas pracy w obecnym zespole zwinnym w przedsiębiorstwach zagranicznych

Czas pracy w zespole	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
<1 rok	29	27,88
1-2 lata	32	30,77
2-5 lat	32	30,77
5-10 lat	5	4,81
>10 lat	6	5,77

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza liczebności członków zespołu przedstawiona w tabeli 3.21 wskazuje na duży udział zespołów mających więcej niż 12 członków (29,81%). Jak można jednak zaobserwować w tabeli, liczebność zespołu mieszczącą się w przedziale od 3 do 12 osób deklarowało większość respondentów – 68%.

Tabela 3.21. Liczba członków zespołów zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Liczba członków zespołu	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
<3	2	1,92
3	2	1,92
4	2	1,92
5	11	10,58

6	10	9,62
7	5	4,81
8	13	12,50
9	8	7,69
10	15	14,42
11	2	1,92
12	3	2,88
>12	31	29,81

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 3.22 przedstawiono typy ról sprawowanych przez respondentów w zespołach. Największy udział w badaniu mieli respondenci pełniący rolę Agile Coacha (28% odpowiedzi) oraz Scrum Mastera (27% odpowiedzi). W przypadku badania przeprowadzonego w polskich przedsiębiorstwach żaden z respondentów nie zadeklarował roli Agile Coacha. W grupie „inne” zawierają się takie role jak przywódcy zespołowi, przywódcy transformacji oraz specjaliści w dziedzinie charakterystycznej dla branży, w której pracuje zespół.

Tabela 3.22. Role zespołowe w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Rola	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Agile Coach	48	28,40
Scrum Master	46	27,22
Doradca	2	1,18
Dyrektor	3	1,78
Kierownik działu	7	4,14
Product Manager	4	2,37
Product Owner	9	5,33
Project Manager	21	12,43
Członek zespołu	10	5,92
Inne	19	11,24

Źródło: Opracowanie własne.

Co ważne, wielu respondentów deklaroowało pełnienie więcej niż jednej roli w zespole, co zaprezentowano w tabeli 3.23. Najczęstszą kombinacją była kombinacja ról Scrum Mastera i Agile Coacha (także z innymi rolami), którą deklaroowało 27% respondentów.

Tabela 3.23. Liczba ról zespołowych w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Liczba ról	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
1	62	59,62
2	29	27,88
3	9	8,65
5	3	2,88
7	1	0,96

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęstszym przedziałem czasowym wskazywanym przez respondentów jako deklarowane doświadczenie w pracy w zwinnych zespołach projektowych był przedział od 2 do 5 lat (42% odpowiedzi), co zaprezentowano w tabeli 3.24.

Tabela 3.24. Doświadczenie w pracy ze zwinnymi metodykami zarządzania w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Doświadczenie w zwinności	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
<1 rok	1	0,96
1–2 lata	7	6,73
2–5 lat	44	42,31
5–10 lat	24	23,08
>10 lat	28	26,92

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza metodyk, których wykorzystanie deklarowali respondenci, przedstawiona w tabeli 3.25, wskazuje, że najczęściej wybieraną metodyką jest Scrum (89% odpowiedzi) oraz Kanban (64% odpowiedzi).

Tabela 3.25. Metodyki wykorzystywane w pracy zespołów zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych

Metodyka	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Scrum	93	38,27
Kanban	67	27,57
Lean	22	9,05
XP	15	6,17

DSDM	1	0,41
FDD	10	4,12
TDD	22	9,05
SAFe or LeSS	5	2,06
Autorska	5	2,06
Inne	3	1,23

Źródło: Opracowanie własne.

W odniesieniu do liczby wykorzystywanych metodyk respondenci najczęściej wskazywali na wykorzystywanie kombinacji dwóch metodyk, co zaprezentowano w tabeli 3.26. Najczęstszą kombinacją spośród wszystkich metodyk była kombinacja metodyk Scrum i Kanban (także z innymi metodykami), którą zadeklarowało 59% respondentów.

Tabela 3.26. Liczba metodyk wykorzystywanych przez zespół zwinny w przedsiębiorstwach zagranicznych

Liczba metodyk	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
1	28	26,92
2	40	38,46
3	19	18,27
4	9	8,65
5	6	5,77
6	2	1,92

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku analizy rodzaju klienta, dla którego zespół realizuje projekty, nie było tak dużej różnicy jak w badaniu przedsiębiorstw polskich. Odpowiedzi rozkładają się niemal równomiernie, co zaprezentowano w tabeli 3.27.

Tabela 3.27. Rodzaj klienta, dla którego tworzona jest wartość przez zespół zwinny w przedsiębiorstwach zagranicznych

Rodzaj klienta	Liczba odpowiedzi	Udział procentowy
Wewnętrzny	39	37,50
Zewnętrzny	37	35,58
Oba rodzaje	28	26,92

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując charakterystykę prób, można zauważyć, że o ile w polskich przedsiębiorstwach zwinne metodyki zarządzania wykorzystywane są najczęściej w branży technologii informacyjnych, o tyle w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych jest to sektor technologii informacyjnych oraz bankowość i finanse. Pod względem płci w zespołach polskich próba rozkłada się niemal równomiernie, próba zagraniczna natomiast wskazuje na przewagę mężczyzn. Najczęściej deklarowanym przez ankietowanych przedziałem wiekowym w przypadku ankietowanych z Polski jest ten między 26 a 40 lat, natomiast w przypadku próby zagranicznej duży udział mają przedziały 26–40 oraz 41–55 lat. W przypadku obu prób najczęściej deklarowanym przez ankietowanych wykształceniem jest wykształcenie wyższe. Ankietowani z zespołów polskich najczęściej wskazują na przedział 2–5 lat jako deklarowany czas pracy z obecnym zespołem zwinnym, podobnie jak w zespołach zagranicznych. Dokonując pogłębionej analizy wyników, można zauważyć, że w próbie polskiej dla większości ankietowanych czas ten wynosi ponad rok z niewielkimi różnicami między liczebnością w kolejnych przedziałach, podczas gdy w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych jest to w zdecydowanej większości czas poniżej pięciu lat. Liczebność członków zespołów dla próby polskiej nie mieściła się w charakterystycznym dla metodyk zwinnych przedziale 3–12 osób w przypadku 13% ankietowanych, w zespołach zagranicznych sytuacja ta występuje w 32% odpowiedzi. Najczęściej deklarowaną rolą dla próby polskiej był członek zespołu i Scrum Master, a dla próby zagranicznej Agile Coach i Scrum Master. Dla obu prób najczęściej wskazywaną odpowiedzią w przypadku analizy doświadczenia w pracy z metodykami zwinnymi był przedział od 2 do 5 lat. Metodyką, której wykorzystanie najczęściej deklarowali respondenci w obu próbach, była metodyka Scrum, a drugą po niej była metodyka Kanban. W próbie polskiej wykorzystanie więcej niż jednej metodyki deklarowało 31% respondentów, w próbie zagranicznej natomiast odsetek ten wynosi aż 73%. Analiza rodzaju klienta, dla którego zespół realizuje prace, wykazała, że dla zespołów polskich odbiorcą prac był najczęściej klient zewnętrzny, w przypadku zespołów zagranicznych rozkład ten jest niemal równomierny dla każdej odpowiedzi.

3.4. Charakterystyka zmiennej „dojrzałość zwinnego zespołu projektowego”

Dojrzałość zwinnego zespołu projektowego dotychczas nie została zdefiniowana w literaturze przedmiotu jako wyodrębnione zjawisko w sposób wystarczająco satysfakcjonujący. W niniejszej dysertacji zaproponowano autorskie podejście do pomiaru tego

zjawiska, biorąc pod uwagę najważniejsze wnioski płynące z przeglądu literatury odnośnie do dojrzałości zespołów zwinnych: dojrzałe zespoły to takie, które potrafią uczyć się na prowadzonych wcześniej projektach i doskonalić metody realizacji prac oraz wykazują się cechami zwinności, jak między innymi efektywny proces komunikacji, częste interakcje, bliska współpraca z klientem czy zdolność do zmiany planów.

Trzecia część formularza wykorzystanego w niniejszej pracy, odnosząca się do dojrzałości zwinnego zespołu projektowego, zawiera 24 stwierdzenia pogrupowane w 7 wymiarów. Do wymiarów zaproponowanych przez autora badania należą:

- zaspokojenie potrzeb klienta,
- przepływ informacji,
- organizacja pracy,
- dostosowanie do zmian,
- samoorganizacja,
- współpraca,
- przywództwo.

W tabeli 3.28 przedstawiono poziomy współczynnik alfa Cronbacha dla każdego wymiaru zarówno w próbie przedsiębiorstw polskich, jak i zagranicznych.

Tabela 3.28. Wartości współczynnika alfa Cronbacha dla wymiarów opisujących dojrzałość zespołu zwinnego

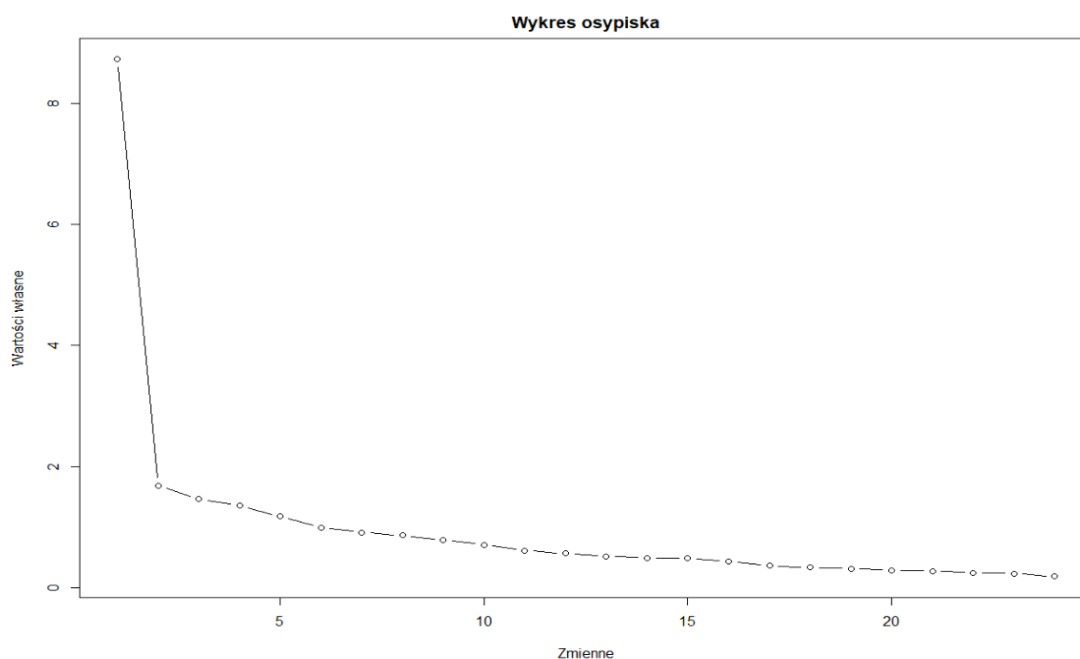
Wymiar	Wartość współczynnika alfa Cronbacha	
	Polska	Zagranica
Zaspokojenie potrzeb klienta	0,729	0,818
Przepływ informacji	0,739	0,728
Organizacja pracy	0,583	0,735
Dostosowanie do zmian	0,759	0,547
Samoorganizacja	0,217	0,535
Współpraca	0,908	0,831
Przywództwo	0,389	0,809

Źródło: Opracowanie własne.

Wartości współczynnika alfa Cronbacha dla wymiarów „organizacja pracy”, „dostosowanie do zmian”, „samoorganizacja” oraz „przywództwo” są poniżej poziomu 0,7 świadczącego o rzetelności, dlatego w kolejnym kroku przeprowadzono analizę czynnikową pod kątem

dopasowania stwierdzeń w nowe grupy tworzące bardziej miarodajne dla dojrzałości zwinnych zespołów projektowych wymiary.

Wykres osypiska dla próbki polskich przedsiębiorstw został przedstawiony na rysunku 3.1 i na jego podstawie oceniono, że zmienne należy skupić nie w 7, lecz w 3 grupach.



Rysunek 3.1. Wykres osypiska dla zmiennych opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego w próbie polskich przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane powyżej wyniki pozwoliły na przeprowadzenie analizy czynnikowej, grupując stwierdzenia w trzech wymiarach. Wartość ładunków dla każdego stwierdzenia zaprezentowano w tabeli 3.29. Wartość p wynosi 0.000325.

Tabela 3.29. Wartości ładunków dla wszystkich stwierdzeń w sekcji trzeciej narzędzia dla próby zespołów polskich

Stwierdzenie	Współpraca	Ciągłe doskonalenie	Jasność ról i celów
Klient1	0,175	0,455	0,475
Klient2	0,107	0,493	0,340
Klient3	0,115	0,240	0,334
Klient4	0,340	0,391	0,443
Informacje1	0,211	0,737	0,193
Informacje2	0,237	0,598	0,372
Informacje3	0,366	0,510	0,266
Orgprac1	0,443	0,441	0,494

Orgprac2		0,552	
Orgprac3	0,102		0,330
Orgprac4	0,243	0,175	0,925
Zmiana1	0,130	0,526	0,172
Zmiana2	0,396	0,462	0,228
Zmiana3	0,327	0,505	0,347
Zmiana4	0,443	0,263	0,564
Samoorg1	0,213	0,298	0,475
Samoorg2		0,116	-0,107
Samoorg3	0,236	0,182	0,491
Wspolprac1	0,598	0,241	0,419
Wspolprac2	0,793	0,227	0,252
Wspolprac3	0,886	0,117	0,211
Wspolprac4	0,794	0,198	0,303
Lead1	0,118	0,171	0,207
Lead2	0,220	0,260	

Źródło: Opracowanie własne.

Grupa pierwsza, skupiająca zmienne opisujące poziom współpracy zwinnej, nie zmieniała swojej struktury, ponieważ wszystkie zmienne przyjęły wartość powyżej 0,5.

Drugą grupę tworzą następujące stwierdzenia:

- 40. W moim zespole informacje na temat postępu prowadzonych działań (metryki) aktualizowane są co najmniej kilka razy w czasie iteracji.
- 41. W moim zespole wykorzystujemy narzędzia przepływu informacji wspomagające zbieranie i analizę danych o prowadzonych działaniach.
- 42. W moim zespole procesy dzielenia się wiedzą są wysoce efektywne.
- 44. Tworzenie wartości w moim zespole realizowane jest iteracyjnie w oparciu o krótki (maksymalnie miesięczny) cykl pracy (sprint) zakończony informacją zwrotną od klienta.
- 47. W moim zespole porzucamy bądź zmieniamy plany i ustalone z góry procedury, gdy okaże się, że nie prowadzą do zaspokojenia aktualnie najbardziej istotnych dla klienta potrzeb.
- 49. Członkowie mojego zespołu są kreatywni, dzięki czemu wytyczają kierunek dalszych działań i chętnie eksperymentują.

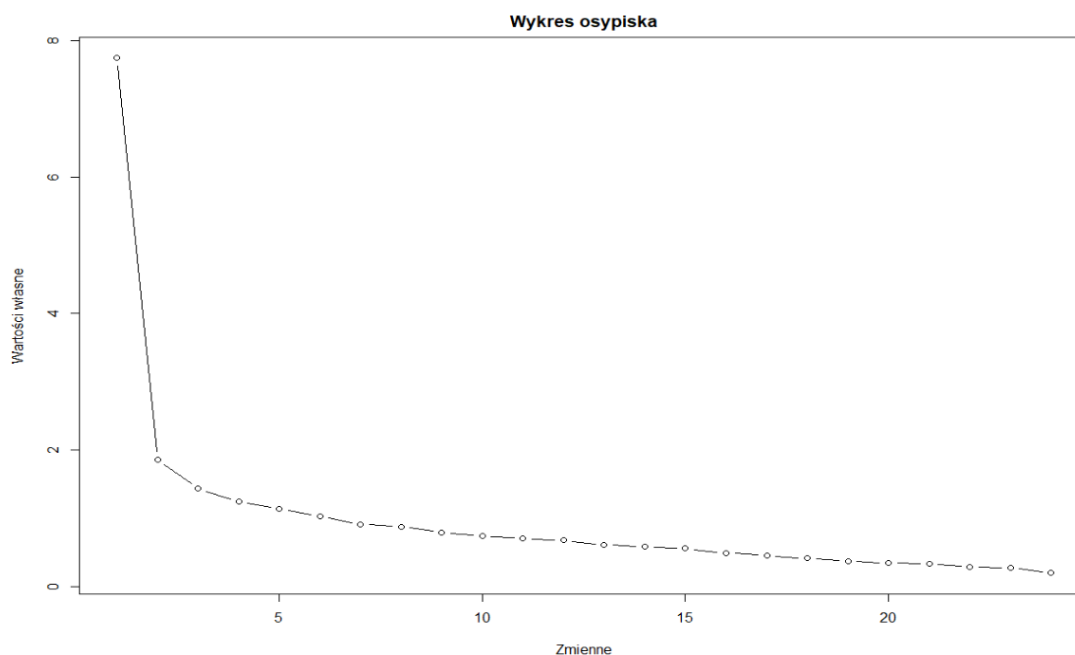
Wymiarowi temu, z uwagi na analizę zjawisk takich jak aktualizacja informacji o postępie prac, wyciąganie wniosków z postępów oraz zdolność do zmiany planów i umiejętność wyznaczania kierunku działania, nadano nazwę: Ciągłe doskonalenie.

Grupę trzecią tworzą stwierdzenia:

- 46. W moim zespole cele i role są jasno zdefiniowane oraz wszystkim znane.
- 50. W moim zespole zwykle osiąga się zaplanowane cele projektów.

Temu wymiarowi nadano nazwę: Jasność ról i celów.

Dla próby zagranicznej wykres osypiska przyjął postać zaprezentowaną na rysunku 3.2 i na jego podstawie oceniono, że dla tej próby zmienne należy pogrupować nie w 7, lecz tak jak w przypadku przedsiębiorstw polskich w 3 wymiarach.



Rysunek 3.2. Wykres osypiska dla zmiennych opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego w próbie zagranicznych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne.

W związku z powyższym przeprowadzono analizę czynnikową, grupując stwierdzenia w czterech wymiarach. Wartość ładunków dla każdego stwierdzenia zaprezentowano w tabeli 3.30. Wartość p dla analizy czynnikowej wynosi $1,72 \cdot 10^{-5}$.

Tabela 3.30. Wartości ładunków dla wszystkich stwierdzeń w sekcji trzeciej narzędzia dla próby zespołów zagranicznych

Stwierdzenie	Procesy i narzędzia	Klimat zespołowy	Współpraca z klientem
Klient1	0,288	0,278	0,483
Klient2	0,330	0,180	0,519
Klient3	0,118	0,188	0,910
Klient4	0,269		0,720
Informacje1	0,657		0,129
Informacje2	0,525		0,118

Informacje3	0,566	0,339	0,157
Orgprac1	0,607	0,283	
Orgprac2	0,608		0,213
Orgprac3	0,452	0,317	
Orgprac4	0,557	0,275	0,173
Zmiana1	0,430	0,353	0,285
Zmiana2	0,444		0,169
Zmiana3	0,311	0,375	0,195
Zmiana4	0,170	0,276	0,458
Samooorg1	0,644	0,282	0,281
Samooorg2	0,293	0,106	0,196
Samooorg3	0,409	0,291	0,276
Wspolprac1		0,502	0,221
Wspolprac2		0,876	0,155
Wspolprac3	0,106	0,928	
Wspolprac4	0,100	0,666	0,236
Lead1	0,430	0,652	0,100
Lead2	0,438	0,539	0,104

Źródło: Opracowanie własne.

Grupę pierwszą zawierającą stwierdzenia:

- 40. W moim zespole informacje na temat postępu prowadzonych działań (metryki) aktualizowane są co najmniej kilka razy w czasie iteracji.
- 41. W moim zespole wykorzystujemy narzędzia przepływu informacji wspomagające zbieranie i analizę danych o prowadzonych działaniach.
- 42. W moim zespole procesy dzielenia się wiedzą są wysoce efektywne.
- 43. Mój zespół regularnie (przynajmniej raz na iterację) analizuje prowadzone prace i doskonali swoje działania na podstawie wyciągniętych wniosków.
- 44. Tworzenie wartości w moim zespole realizowane jest iteracyjnie w oparciu o krótki (maksymalnie miesięczny) cykl pracy (sprint) zakończony informacją zwrotną od klienta.
- 46. W moim zespole cele i role są jasno zdefiniowane oraz wszystkim znane.
- 51. Członkowie mojego zespołu wspólnie planują prace w kolejnych iteracjach w oparciu o aktualne wymagania klienta.

dotyczące wykorzystania narzędzi przepływu informacji i funkcjonowania procesów wspierających zwinne zarządzanie nazwano: Procesy i narzędzia.

Grupę drugą zawierającą stwierdzenia:

- 54. Członkowie mojego zespołu bardzo często komunikują się ze sobą bezpośrednio (twarzą w twarz [uwzględniając także spotkania wirtualne]).
- 55. Członkowie mojego zespołu ufają sobie nawzajem.
- 56. Członkowie mojego zespołu chętnie ze sobą współpracują.
- 57. Członkowie mojego zespołu są zmotywowani i zaangażowani w realizację projektów.
- 58. W moim zespole przywódca koncentruje się na wspieraniu zespołu w rozwoju i osiąganiu celów, a nie na kontrolowaniu wyników.
- 59. Decyzyjność w moim zespole jest rozproszona i każdy z jego członków może uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji.

ze względu na analizę zjawisk związanych z postawami w zespole nazwano: Klimat zespołowy.

Grupę trzecią zawierającą stwierdzenia:

- 37. Celem prac w każdej iteracji jest dodanie wartości produktowi przez zaspokojenie najbardziej aktualnych potrzeb klienta.
- 38. W moim zespole współpraca z klientem opiera się o ściśle zaangażowanie go w proces tworzenia wartości.
- 39. Zespół ma możliwość skontaktowania się z klientem bądź jego przedstawicielem, gdy wystąpi taka potrzeba.

skupiające się na kliencie i zaspokojeniu jego potrzeb nazwano: Współpraca z klientem.

3.5. Zależności pomiędzy dojrzałością zwinnych zespołów projektowych a zmiennymi kultury organizacyjnej

W niniejszym rozdziale podjęto próbę analizy korelacji między zmiennymi opisującymi dojrzałość zwinnych zespołów projektowych a zmiennymi opisującymi kulturę organizacyjną. Analizę przeprowadzono w dwóch krokach – w pierwszej części przeanalizowano próbę zespołów polskich, w drugiej natomiast próbę zespołów zagranicznych. Dla części badania dotyczącej Polski wyniki korelacji przedstawione zostały w pięciu poniższych tabelach od 4.32 do 4.36. Analizując korelację, przyjęto następującą klasyfikację:

- <0,19 korelacja niewielka lub jej brak,
- 0,20–0,39 korelacja niska,
- 0,40–0,69 korelacja umiarkowana,
- 0,70–0,89 korelacja wysoka,
- 0,90–1,00 korelacja bardzo wysoka.

Zmienne kulturowe podzielone zostały pod względem rodzajów kultur, co zostało zaprezentowane w tabeli 3.31.

Tabela 3.31 Zmienne kulturowe

	Kultura			
	Klanowa	Adhokracyjna	Rynkowa	Hierarchiczna
Cechy dominujące	K1	A1	R1	H1
Przywództwo organizacyjne	K2	A2	R2	H2
Zarządzanie pracownikami	K3	A3	R3	H3
Spoiwo organizacyjne	K4	A4	R4	H4
Akcenty strategiczne	K5	A5	R5	H5
Kryteria sukcesu	K6	A6	R6	H6

Źródło: Opracowanie własne.

Do cech charakterystycznych kultury klanowej należy traktowanie organizacji przez pracowników jako osobistego miejsca, a samych współpracowników jak rodziny. Przywództwo w organizacji, w której dominuje kultura klanowa zwiędzone jest mentoringiem, pielęgowaniem pożądaných postaw i ułatwianiem działań, a styl zarządzania stawia na pracę zespołową. Spoiwem organizacyjnym jest lojalność, wzajemne zaufanie i wysoki poziom zaangażowania. Akcentem strategicznym organizacji klanowej jest rozwój pracownika i budowanie zaufania. Sukces natomiast definiowany jest jako rozwój ludzi, współpracy, zaangażowania oraz troska o ludzi. W przypadku kultury adhokracyjnej cechami charakterystycznymi organizacji są przedsiębiorczość i dynamika środowiska wewnętrznego oraz chęć do podejmowania ryzyka przez członków organizacji. Przywódcy, dając przykład postaw przedsiębiorczych, skupiają się na promowaniu innowacyjności i podejmowaniu ryzyka, sam styl zarządzania natomiast przyjmuje postać promowania niezależności i innowacyjności jednostek. Spoiwem organizacyjnym w kulturze adhokracyjnej są zaangażowanie w rozwój i innowacyjność. Akcenty strategiczne są uzewnętrzniane przez pozyskanie nowych zasobów i podejmowanie wyzwań oraz odkrywanie nowych możliwości. Sukces w organizacjach z dominującym typem kultury adhokracyjnej jest definiowany przez posiadanie unikatowych produktów pozycjonujących organizację na miejscu lidera i innowatora. W kulturze rynkowej cechami charakterystycznymi są zorientowanie na wyniki i skuteczność, nastawienie na

konkurowanie i dzięki temu osiągnięcie celów. Przywódcy organizacyjni dają przykład restrykcyjnego zorientowania na wyniki, a styl zarządzania opiera się na konkurowaniu, stawianiu wysokich wymagań i osiągnięciu ambitnych celów. Spoiwem takich organizacji jest agresywna realizacja celów i wygrywanie. Akcenty strategiczne odzwierciedla się poprzez konkurowanie i wygrywanie na rynku, a sukces jest definiowany na podstawie wyników i wyprzedzania konkurencji. W przypadku kultury hierarchicznej cechami dominującymi są kontrola, ustrukturyzowanie i formalizacja procedur. Przywództwo organizacji, w których dominuje ten typ kultury, skupia się na koordynowaniu i organizowaniu w celu zapewnienia sprawnego działania, a styl zarządzania nastawiony jest na zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia, stabilności relacji, działania zgodnie z zasadami i przewidywalności. Spoiwem organizacji są formalne zasady i polityka zapewniająca sprawne funkcjonowanie. Organizacje hierarchiczne w wymiarze strategicznym kładą nacisk na trwałość i stabilność, efektywność i jej kontrolę, także przez pryzmat efektywności definiując sukces organizacyjny.

W tabeli 3.32 zaprezentowano wartości współczynnika korelacji między analizowanymi zmiennymi kulturowymi oraz zmiennymi dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. Dodatkowo wyróżniono te wartości, które osiągnęły poziom istotności statystycznej (wartość $p < 0,05$).

Tabela 3.32. Współczynniki korelacji między zmiennymi kulturowymi a zmiennymi dojrzałości zwinnego zespołu projektowego w przedsiębiorstwach polskich

	R2	A2	K2	H1	R1	A1	K1
	-0,118	0,247	0,260	-0,068	-0,108	0,328	0,309
	-0,105	0,403	0,346	-0,059	0,035	0,365	0,331
	0,026	0,125	0,113	0,101	0,220	0,235	0,154
	-0,266	0,311	0,252	-0,069	-0,007	0,366	0,227
	-0,060	0,261	0,449	-0,194	-0,044	0,342	0,353
	-0,170	0,380	0,337	-0,062	0,095	0,383	0,291
	-0,146	0,334	0,316	0,033	-0,038	0,338	0,141
	-0,326	0,066	0,251	-0,074	-0,205	0,416	0,173
	0,122	0,176	0,202	-0,137	0,169	0,191	0,091
	-0,067	0,115	0,000	0,141	0,142	0,067	0,013
	-0,277	0,239	0,198	0,032	-0,120	0,325	0,211
	-0,020	0,249	0,294	-0,079	-0,125	0,290	0,165
	-0,084	0,249	0,193	-0,032	-0,076	0,301	0,196
	-0,186	0,295	0,299	-0,024	-0,055	0,521	0,285
	-0,192	0,231	0,210	0,050	-0,109	0,434	0,247
	-0,218	0,154	0,241	-0,095	-0,132	0,245	0,177
	0,272	0,036	0,092	0,152	0,259	0,125	0,066
	-0,040	0,230	0,106	-0,013	-0,166	0,295	0,148
	-0,339	0,258	0,271	-0,042	-0,210	0,401	0,216
	-0,272	0,242	0,182	-0,056	-0,223	0,297	0,240
	-0,281	0,232	0,223	0,040	-0,142	0,307	0,142
	-0,240	0,265	0,193	0,079	-0,088	0,328	0,121
	-0,174	0,173	0,168	-0,132	-0,063	0,289	0,234
	-0,111	0,136	0,099	-0,106	-0,142	0,200	0,200
							Klient1
							Klient2
							Klient3
							Klient4
							Informacje1
							Informacje2
							Informacje3
							Orgprac1
							Orgprac2
							Orgprac3
							Orgprac4
							Zmiana1
							Zmiana2
							Zmiana3
							Zmiana4
							Samooorg1
							Samooorg2
							Samooorg3
							Wspolprac1
							Wspolprac2
							Wspolprac3
							Wspolprac4
							Lead1
							Lead2

H6	R6	A6	K6	H5	R5	A5	K5	H4	R4	A4	K4	H3	R3	A3	K3	H2
0,110	0,106	0,322	0,376	0,255	0,219	0,352	0,445	0,180	-0,214	0,338	0,367	0,280	-0,057	0,128	0,230	0,224
0,158	0,254	0,374	0,243	0,204	0,216	0,353	0,330	0,229	-0,189	0,463	0,258	0,199	-0,103	0,234	0,277	0,260
0,122	0,386	0,242	0,179	0,083	0,369	0,284	0,186	0,140	0,000	0,323	0,240	0,106	0,109	0,254	0,181	0,305
0,158	0,167	0,395	0,419	0,185	0,156	0,372	0,398	0,107	-0,232	0,460	0,364	0,204	-0,200	0,186	0,311	0,315
0,222	0,213	0,311	0,410	0,186	0,229	0,364	0,425	0,199	-0,108	0,507	0,300	0,337	-0,122	0,207	0,346	0,168
0,255	0,201	0,420	0,477	0,260	0,288	0,380	0,450	0,158	-0,207	0,485	0,362	0,295	-0,154	0,133	0,360	0,233
0,314	0,200	0,353	0,433	0,267	0,160	0,333	0,422	0,252	-0,169	0,342	0,413	0,324	-0,067	0,181	0,235	0,146
0,140	0,089	0,303	0,325	0,195	0,138	0,459	0,454	0,233	-0,333	0,378	0,359	0,338	-0,067	0,182	0,309	0,225
0,072	0,283	0,279	0,161	0,000	0,332	0,241	0,285	0,133	0,145	0,250	0,070	0,141	0,031	0,212	0,111	0,152
0,088	0,032	0,045	0,099	0,167	0,176	0,093	0,107	0,138	-0,056	0,102	0,078	-0,012	0,062	0,103	0,006	0,216
0,130	-0,039	0,196	0,320	0,207	0,059	0,389	0,313	0,088	-0,359	0,336	0,315	0,233	-0,134	0,105	0,215	0,199
0,151	0,124	0,339	0,223	0,287	0,171	0,236	0,192	0,157	-0,006	0,333	0,122	0,309	-0,024	0,120	0,178	0,152
0,121	0,183	0,344	0,348	0,159	0,205	0,289	0,339	0,187	0,001	0,377	0,238	0,278	0,016	0,170	0,153	0,214
0,314	0,231	0,346	0,468	0,166	0,255	0,364	0,389	0,230	-0,120	0,386	0,423	0,303	-0,146	0,156	0,316	0,237
0,200	0,101	0,244	0,465	0,241	0,141	0,347	0,309	0,177	-0,193	0,377	0,447	0,263	-0,190	0,191	0,223	0,296
0,141	-0,045	0,221	0,254	0,109	0,078	0,368	0,433	0,141	-0,204	0,330	0,180	0,259	-0,102	0,151	0,337	0,135
-0,175	0,166	0,017	0,051	-0,108	0,369	0,126	0,105	0,111	0,159	0,120	0,035	0,059	0,147	0,416	0,051	0,218
0,150	0,143	0,332	0,350	0,247	0,119	0,404	0,346	0,166	-0,118	0,249	0,264	0,368	0,001	0,115	0,177	0,060
0,138	0,031	0,178	0,324	0,085	0,039	0,257	0,370	0,067	-0,276	0,424	0,428	0,176	-0,153	0,153	0,225	0,263
0,148	-0,011	0,195	0,407	0,041	0,044	0,276	0,494	0,169	-0,285	0,323	0,486	0,243	-0,125	0,227	0,197	0,237
0,164	-0,013	0,170	0,420	0,084	0,063	0,261	0,415	0,116	-0,286	0,339	0,449	0,196	-0,180	0,183	0,245	0,216
0,109	0,036	0,177	0,451	0,177	0,109	0,263	0,397	0,193	-0,310	0,394	0,487	0,234	-0,134	0,222	0,214	0,282
0,113	0,017	0,148	0,315	0,018	0,055	0,333	0,369	0,009	-0,226	0,266	0,268	0,089	-0,195	0,038	0,283	0,088
0,163	0,130	0,259	0,270	0,150	0,039	0,246	0,309	0,030	0,001	0,116	0,293	0,173	-0,006	0,082	0,233	0,104

Źródło: Opracowanie własne.

Dane przedstawione w tabeli 3.32 pozwalają zauważyć, że cechy dominujące będące odzwierciedleniem kultury klanowej (K1), w której pracownicy są jak rodzina, korelują dodatnio w niskim stopniu z regularnym pozyskiwaniem informacji od klienta (Klient1), traktowaniem zaspokojenia potrzeb klienta jako celu prac (Klient2), aktualizowaniem informacji o postępach prac przynajmniej raz na iterację (Informacje1), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2) i kreatywnością zespołu oraz jego zdolnością do

eksperymentowania (Zmiana3). Cechy dominujące kultury adhokracji (A1) świadczące o przedsiębiorczości i chęci podejmowania ryzyka korelują w niskim, dodatnim stopniu ze zmiennymi dotyczącymi regularnej aktualizacji informacji o potrzebach klienta (Klient1), z traktowaniem jako celu prac zaspokojenia potrzeb klienta (Klient2), utrzymaniem kontaktu z klientem (Klient4), regularnym aktualizowaniem informacji o postępie (Informacje1), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2), oceną efektywności procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), jasnym określeniem celów i ról (Orgprac4), możliwością zmiany planów i nieefektywnych procedur (Zmiana1), szerokim zakresem kompetencji członków zespołu i samodzielnością (Samoorg3), zaufaniem (Wspolprac2), chęcią współpracy (Wspolprac3), ze zmotywowaniem i zaangażowaniem (Wspolprac4) oraz skoncentrowaniem przywódcy na rozwijaniu zespołu (Lead1). Dodatkowo w stopniu umiarkowanym zmienna A1 koreluje z takimi zmiennymi dojrzałości, jak regularna analiza osiągnięć i doskonalenie na podstawie wniosków (Orgprac1), kreatywność członków zespołu i chęć eksperymentowania (Zmiana3), zdolność do osiągania zaplanowanych celów (Zmiana4) oraz częsta komunikacja twarzą w twarz (Wspolprac1). Cechy dominujące kultury rynkowej (R1) oznaczające środowisko konkurencyjne i nastawione na osiągnięcie założonych celów korelują dodatkowo w niskim stopniu jedynie z samodzielną organizacją prac w zespole na podstawie aktualnych potrzeb klienta (Samoorg2). Dla kultury hierarchicznej nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji jej cech dominujących świadczących o formalizacji ze zmiennymi dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Kolejną zmienną kulturową jest przywództwo organizacyjne, które, jeśli przybiera postać wspierania, charakterystycznego dla kultury klanowej (K2), koreluje w niskim, dodatnim stopniu z traktowaniem zaspokojenia potrzeb klienta jako celu prac (Klient2), wykorzystaniem narzędzi przepływu informacji (Informacje2), procesem dzielenia się wiedzą (Informacje3), ze zmianą nieaktualnych planów i nieefektywnych procedur (Zmiana1) oraz kreatywnością i skłonnością zespołu do eksperymentowania (Zmiana 3). Dodatkowo w stopniu umiarkowanym natomiast przywództwo charakterystyczne dla kultury klanowej koreluje z regularną aktualizacją informacji o postępie (Informacje1). Przywództwo charakterystyczne dla kultury adhokracji, dowartościowując przedsiębiorczość, innowacyjność i podejmowanie ryzyka (A2), koreluje dodatkowo na niskim poziomie ze ścisłym kontaktem zespołu z klientem (Klient4), wykorzystaniem narzędzi przepływu informacji (Informacje2), procesem dzielenia się wiedzą

(Informacje3) oraz kreatywnością zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3). Ponadto przywództwo adhokracyjne dodatnio w stopniu umiarkowanym koreluje z traktowaniem przez zespół zaspokojenia potrzeb klienta jako celu prac (Klient2). Przywództwo wspierające agresywne konkutowanie i zorientowanie na wyniki, charakterystyczne dla kultury rynkowej (R2), koreluje ujemnie w niskim stopniu z wyciąganiem wniosków i doskonaleniem pracy (Orgprac1), jasnym określeniem ról i celów (Orgprac4), regularną komunikacją zespołową (Wspolprac1) i chęcią członków zespołu do współpracy (Wspolprac3). W niskim dodatnim stopniu zmienna R2 koreluje ze wspólnym planowaniem prac na podstawie aktualnych potrzeb klienta (Samoorg1). Przywództwo hierarchiczne, skupiające się na koordynowaniu, organizowaniu i zapewnianiu sprawnego funkcjonowania (H2), koreluje dodatnio w niskim stopniu z zaangażowaniem klienta w prace (Klient3), ze ścisłym kontaktem zespołu z klientem (Klient4), osiągnięciem celów zespołowych (Zmiana4) oraz zmotywowaniem i zaangażowaniem członków zespołu (Wspolprac4).

Trzecią zmienną kulturową jest styl zarządzania, który jeśli charakteryzuje się współpracą (K3), koreluje dodatnio w niskim stopniu z utrzymaniem bliskiego kontaktu z klientem (Klient4), regularnym aktualizowaniem informacji o postępie w pracach (Informacje1), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2), wyciąganiem wniosków z działań i doskonaleniem pracy (Orgprac1), kreatywnością i chęcią eksperymentowania w zespole (Zmiana3), wspólnym planowaniem prac (Samoorg1) oraz wspierającym podejściem przywódców (Lead1). Styl zarządzania będący odzwierciedleniem kultury adhokracyjnej, charakteryzujący się wspieraniem podejmowania ryzyka przez pracowników, promowaniem innowacyjności i unikatowości (A3) koreluje dodatnio w stopniu umiarkowanym z samodzielnym organizowaniem pracy członków zespołu na podstawie potrzeb klienta (Samoorg2). W przypadku stylu zarządzania charakteryzującego się promowaniem konkurencyjności oraz narzucaniem wysokich wymagań i oczekiwań odnośnie do osiągnięć (R3) nie zauważono istotnej statystycznie korelacji ze zmiennymi dotyczącymi dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. Gdy styl zarządzania charakteryzuje się zapewnieniem bezpieczeństwa zatrudnienia, przewidywalnością i stabilnością relacji (H3), można zauważyć dodatnią korelację na niskim poziomie z regularną aktualizacją informacji o potrzebach klienta (Klient1), regularną aktualizacją informacji o postępach (Informacje1), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2), efektywnością

procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), wyciąganiem wniosków z prowadzonych działań i doskonaleniem (Orgprac1), zmianą nieaktualnych planów i procedur (Zmiana1), z możliwością dokonania zmian w projekcie nawet na końcowych etapach prac (Zmiana2), kreatywnością i chęcią eksperymentowania (Zmiana3) oraz wysokim poziomem kompetencji i samodzielnością członków zespołu (Samoorg3).

Czwartą zmienną kulturową jest spoiwo organizacyjne, które jeśli charakteryzuje się lojalnością, zaufaniem i zaangażowaniem wynikającym z kultury klanowej (K4), to koreluje dodatnio w niskim stopniu z regularnym pozyskaniem informacji o potrzebach klienta (Klient1), bliskim kontaktem zespołu z klientem (Klient4), regularną aktualizacją informacji o postępach (Informacje1), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2), regularnym wyciąganiem wniosków z prowadzonych działań i doskonaleniem (Orgprac1), jasnym zdefiniowaniem celów i ról (Orgprac4) oraz współdzieloną decyzywnością (Lead2). W stopniu umiarkowanym zaś spoiwo organizacyjne charakterystyczne dla kultury klanowej koreluje dodatnio z efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje1), kreatywnością zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3), osiągnięciem zamierzonych celów (Zmiana4), częstą komunikacją w zespole (Wspolprac3), zaufaniem między członkami zespołu (Wspolprac2), chęcią współpracy między członkami zespołu (Wspolprac3) oraz ich zmotywowaniem i zaangażowaniem (Wspolprac4). Spoiwo organizacyjne charakterystyczne dla kultury adhokracji, wykazujące się zaangażowaniem w działania innowacyjne i rozwojowe (A4), koreluje dodatnio w niskim stopniu z regularnym pozyskaniem informacji o potrzebach klienta (Klient1), zaangażowaniem go w prace (Klient3), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), regularnym doskonaleniem prac (Orgprac1), jasno zdefiniowanymi rolami i celami zespołowymi (Orgprac4), zmienianiem nieaktualnych planów i procedur (Zmiana1), możliwością wprowadzania zmian w projekcie nawet na końcowych jego etapach (Zmiana2), kreatywnością i chęcią eksperymentowania przez członków zespołu (Zmiana3), osiągnięciem zamierzonych celów (Zmiana4), wspólnym planowaniem prac na podstawie aktualnych potrzeb klienta (Samoorg1), zaufaniem między członkami zespołu (Wspolprac2), chęcią do współpracy (Wspolprac3), a także motywowaniem i zaangażowaniem (Wspolprac4). W stopniu umiarkowanym zmienna A4 dodatnio koreluje z traktowaniem zaspokojenia potrzeb klienta jako celu prac (Klient2), bliskim kontaktem zespołu z klientem (Klient4), regularną aktualizacją metryk projektu (Informacje1), wykorzystaniem narzędzi

wspierających przepływ informacji (Informacje2) oraz częstą komunikacją członków zespołu (Wspolprac1). Gdy spoiwo organizacyjne wykazuje cechy kultury rynkowej (R4), nakierowanej na agresywne konkurowanie i osiąganie celów, można zaobserwować ujemną korelację na niskim poziomie z regularnym doskonaleniem prac (Orgprac1), jasnością celów i ról (Orgprac4), zaufaniem w zespole (Wspolprac2), chęcią współpracy między członkami zespołu (Wspolprac3) oraz zmotywowaniem i zaangażowaniem (Wspolprac4). Gdy spoiwem organizacyjnym są formalne procedury zapewniające płynne funkcjonowanie organizacji, charakterystyczne dla kultury hierarchicznej (H4), korelacja między zmiennymi dotyczącymi dojrzałości zwinnego zespołu projektowego nie występuje.

Piątą zmienną kultury są akcenty strategiczne, które jeśli przyjmują postać reprezentowanych w kulturze klanowej (K5), objawiających się rozwojem pracownika, wysokim zaufaniem, otwartością i współpracą, to można zauważyć dodatnią korelację niskiego poziomu z traktowaniem zaspokojenia potrzeb klienta jako celu prac (Klient2), bliskim kontaktem z klientem (Klient4), pracą z wykorzystaniem cyklu iteracyjnego zakończonego oceną satysfakcji klienta (Orgprac2), jasnym zdefiniowaniem ról i celów (Orgprac4), możliwością dokonywania zmian w projekcie nawet na końcowych etapach prac (Zmiana2), kreatywnością i chęcią do eksperymentowania w zespole (Zmiana3), osiąganiem zamierzonych celów (Zmiana4), szerokim zakresem kompetencji członków zespołu (Samoorg3), częstą komunikacją członków zespołu (Wspolprac1), zmotywowaniem i zaangażowaniem (Wspolprac4), wsparciem przywódców (Lead1) i dzieloną decyzyjnością (Lead2). Umiarkowany, dodatni poziom korelacji dla zmiennej (K5) można zauważyć z regularną aktualizacją informacji o potrzebach klienta (Klient1), regularną aktualizacją metryk projektu (Informacje1), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), regularnym wyciąganiem wniosków z działań i doskonaleniem (Orgprac1), wspólnym planowaniem (Samoorg1), zaufaniem między członkami zespołu (Wspolprac2) oraz chęcią współpracy (Wspolprac3). Gdy akcenty strategiczne wykazują nacisk na pozyskanie nowych zasobów, tworzenie nowych wyzwań i szukanie możliwości, co jest charakterystyczne dla kultury adhokracji (A5), to można zauważyć dodatnią korelację na niskim poziomie z regularną aktualizacją informacji o potrzebach klienta (Klient1), traktowaniem zaspokojenia potrzeb klienta jako celu prac (Klient2), zaangażowaniem klienta w prowadzone prace (Klient3), bliskim kontaktem zespołu z klientem (Klient4), regularnym aktualizowaniem metryk projektu

(Informacje1), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), jasną definicją ról i celów (Orgprac4), możliwością dokonywania zmian w projekcie na późnych etapach prac (Zmiana2), kreatywnością i eksperymentowaniem w zespole (Zmiana3), osiągnięciem zaplanowanych celów (Zmiana4), wspólnym planowaniem (Samoorg1) i wsparciem przywódców (Lead1). Dodatkowo w stopniu umiarkowanym natomiast adhokracyjne akcenty strategiczne (A5) korelują z regularnym wyciąganiem wniosków z działań i doskonaleniem (Orgprac1) oraz szerokim zakresem kompetencji członków zespołu i samodzielnością (Samoorg3). Dla kultury rynkowej strategiczne akcenty charakteryzujące się naciskiem na konkurencyjność działań, osiągnięciem celów i wygrywanie na rynku (R5) korelują w niskim stopniu, co zaskakujące dla kultury rynkowej – dodatkowo, z zaangażowaniem klienta w prace zespołu (Klient3), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2), iteracyjnym modelem realizacji prac (Orgprac2) oraz samodzielnym organizowaniem prac przez członków zespołu (Samoorg2). Gdy akcenty strategiczne przybierają formę charakterystyczną dla kultury hierarchicznej (H5), czyli podkreślają stabilność funkcjonowania i płynność oraz efektywność procesów popartych ich kontrolą, można zauważyć dodatnią korelację na niskim poziomie z możliwością dokonywania zmian w planach i procedurach, gdy okażą się być nieaktualne i nieefektywne (Zmiana1).

Ostatnią zmienną kulturową podlegającą ocenie w postępowaniu badawczym jest kryterium sukcesu, które jeśli przyjmuje postać rozwoju kapitału ludzkiego, pracy zespołowej, zaangażowania pracowników i troski o nich, co charakterystyczne jest dla kultury klanowej (K6), to koreluje dodatkowo w niskim stopniu z regularną aktualizacją informacji o potrzebach klienta (Klient1), regularnym wyciąganiem wniosków z działań i doskonaleniem (Orgprac1), jasnością ról i celów (Orgprac4), możliwością dokonywania zmian w projekcie nawet na końcowych jego etapach (Zmiana2), szerokim zakresem kompetencji i samodzielnością członków zespołu (Samoorg3), częstą komunikacją między członkami zespołu (Wspolprac1) oraz przywództwem wspierającym (Lead1). Dodatkowo w stopniu umiarkowanym natomiast klanowe kryterium sukcesu (K6) koreluje z bliskim kontaktem zespołu z klientem (Klient4), regularnym aktualizowaniem informacji o postępach prac (Informacje1), wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), kreatywnością i chęcią eksperymentowania w zespole (Zmiana3), osiągnięciem zaplanowanych celów (Zmiana4), zaufaniem w zespole (Wspolprac2), chęcią współpracy

(Wspolprac3) oraz ze zmotywowaniem i z zaangażowaniem (Wspolprac4). Gdy sukces jest definiowany przez posiadanie unikatowych nowoczesnych produktów oraz bycie pionierem na rynku, co jest charakterystyczne dla kultury adhokracji (A6), można zauważyć dodatnią korelację na niskim poziomie z regularną aktualizacją potrzeb klienta (Klient1), traktowaniem zaspokojenia potrzeb klienta jako celu prac (Klient2), bliskim kontaktem zespołu z klientem (Klient4), regularnym aktualizowaniem metryk projektu (Informacje1), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), regularnym wyciąganiem wniosków z prowadzonych prac i doskonaleniem (Orgprac1), pracą na podstawie cyklu iteracyjnego (Orgprac2), możliwością zmiany nieefektywnych procedur i planów (Zmiana1), możliwością dokonywania zmian w projekcie nawet na końcowych etapach prac (Zmiana2), kreatywnością i chęcią eksperymentowania (Zmiana3) oraz szerokimi kompetencjami i samodzielnością zespołu (Samoorg3). Dodatkowo zmienna A6 dodatnio w stopniu umiarkowanym koreluje z wykorzystaniem narzędzi wspierających przepływ informacji (Informacje2). Rozumienie sukcesu jako wygrywania na rynku i prześcigania konkurencji charakterystyczne dla kultury rynkowej (R6) koreluje dodatnio na niskim poziomie z zaangażowaniem klienta w prowadzone działania (Klient3) oraz pracą na podstawie cyklu iteracyjnego (Orgprac2). Gdy organizacja definiuje sukces na podstawie efektywności i minimalizacji kosztów, co jest charakterystyczne dla kultury hierarchicznej (H6), można zauważyć dodatnią korelację na niskim poziomie z efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3) oraz kreatywnością i chęcią eksperymentowania (Zmiana3).

Tabela 3.33. Korelacja zmiennych kulturowych z wymiarami dojrzałości w przedsiębiorstwach polskich

	Klient	Informacje	Orgprac	Zmiana	Samoorg	Wspolprac	Lead
K1	0,323	0,294	0,127	0,260	0,096	0,190	0,225
A1	0,380	0,377	0,258	0,476	0,204	0,347	0,245
R1	0,037	0,041	0,055	-0,074	0,128	0,181	-0,114
H1	-0,029	-0,091	-0,070	-0,007	0,102	0,011	-0,127
K2	0,282	0,410	0,183	0,304	0,121	0,222	0,177
A2	0,327	0,348	0,180	0,288	0,124	0,261	0,184
R2	-0,089	-0,104	-0,124	-0,100	0,146	-0,290	-0,144
H2	0,317	0,213	0,220	0,264	0,187	0,274	0,105
K3	0,260	0,336	0,154	0,250	0,144	0,226	0,292
A3	0,252	0,196	0,173	0,209	0,362	0,199	0,041
R3	-0,022	-0,117	-0,032	-0,102	0,102	-0,154	-0,125

H3	0,243	0,337	0,164	0,340	0,192	0,234	0,120
K4	0,345	0,375	0,211	0,366	0,136	0,483	0,296
A4	0,477	0,494	0,299	0,449	0,200	0,391	0,173
R4	-0,161	-0,152	-0,142	-0,108	0,043	-0,304	-0,125
H4	0,205	0,225	0,141	0,220	0,143	0,137	0,009
K5	0,397	0,461	0,327	0,351	0,262	0,441	0,369
A5	0,395	0,385	0,304	0,379	0,285	0,267	0,291
R5	0,270	0,254	0,228	0,263	0,312	0,066	0,024
H5	0,209	0,250	0,123	0,243	0,007	0,109	0,075
K6	0,339	0,481	0,235	0,457	0,168	0,429	0,302
A6	0,389	0,375	0,251	0,354	0,128	0,183	0,207
R6	0,270	0,233	0,144	0,219	0,138	0,009	0,065
H6	0,148	0,285	0,091	0,236	-0,056	0,145	0,150

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza korelacji zmiennych kulturowych z grupami zmiennych opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego, której wynik przedstawiono w tabeli 3.33, pokazuje, że dla zmiennej kulturowej (K1) istnieje niski, dodatni poziom korelacji dla grup zmiennych opisujących współpracę zespołu z klientem (Klient), przekazywanie informacji w zespole (Informacje) i adaptacyjność zespołu (Zmiana). Dla zmiennej (A1) istnieje niska, dodatnia korelacja dla grup zmiennych dotyczących współpracy z klientem (Klient), przepływu informacji w zespole (Informacje), organizacji pracy w sposób zwinny (Orgprac), poziomu współpracy między członkami zespołu (Wspolprac) oraz umiarkowany, dodatni poziom korelacji dla grupy zmiennych opisujących adaptacyjność zespołu (Zmiana). Dla zmiennej (R1) i (H1) nie występuje istotna statystycznie korelacja z żadną z grup.

Dla zmiennej (K2) istnieje dodatni, niski poziom korelacji z grupami (Klient) i (Zmiana) oraz dodatni umiarkowany poziom korelacji dla grupy (Informacje). Dla zmiennej (A2) istnieje dodatni, niski poziom korelacji dla grup (Klient), (Informacje) i (Zmiana). Zmienna kulturowa (R2) nie wykazuje istotnej statystycznie korelacji z żadną z grup zmiennych. Zmienna (H2) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Klient), (Zmiana), (Wspolprac).

Zmienna kulturowa (K3) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Klient), (Informacje) oraz grupą zmiennych opisujących model przywództwa zwinnego zespołu projektowego (Lead). Zmienna (A3) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Klient) i (Samoorg). Zmienna (R3) nie wykazuje istotnej korelacji z żadną z grup zmiennych opisujących

dojrzałość. Zmienna (H3) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Informacje) i (Zmiana).

Dla zmiennej kulturowej (K4) istnieje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Klient), (Informacje), (Zmiana) i (Lead) oraz umiarkowany, dodatni poziom korelacji z grupą (Wspolprac). Zmienna (A4) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji dla grup (Orgprac) i (Wspolprac) oraz umiarkowany, dodatni poziom korelacji dla grup (Klient), (Informacje) i (Zmiana). Zmienna (R4) wykazuje niski, ujemny poziom korelacji dla grupy (Wspolprac). Zmienna (H4) nie wykazuje istotnego poziomu korelacji z żadną z grup.

Zmienna kulturowa (K5) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Klient), (Orgprac), (Zmiana), (Samoorg) i (Lead) oraz umiarkowany, dodatni poziom korelacji z grupami (Informacje) i (Wspolprac). Zmienna (A5) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z wszystkimi grupami zmiennych (Klient, Informacje, Orgprac, Zmiana, Samoorg, Wspolprac i Lead). Zmienna (R5) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Klient), (Informacje), (Zmiana) i (Samoorg). Zmienna (H5) nie wykazuje istotnego poziomu korelacji z żadną z grup.

Dla zmiennej kulturowej (K6) występuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Klient) i (Lead) oraz umiarkowany, dodatni poziom korelacji z grupami (Informacje), (Zmiana) i (Współprac) Zmienna (A6) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Klient), (Informacje) i (Zmiana). Zmienna (R6) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupą (Klient). Zmienna (H6) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupą (Informacje).

Tabela 3.34. Korelacja typów kultur organizacyjnych z wymiarami dojrzałości w przedsiębiorstwach polskich

	Klient	Informacje	Orgprac	Zmiana	Samoorg	Wspolprac	Lead
K	0,040	0,147	0,041	0,069	-0,096	0,223	0,239
A	0,295	0,228	0,259	0,267	0,179	0,299	0,145
R	-0,146	-0,169	-0,142	-0,186	0,029	-0,374	-0,183
H	-0,094	-0,092	-0,075	-0,054	-0,138	0,007	-0,094

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona w tabeli 3.34 analiza korelacji między konkretnymi typami kultury ocenianymi jako całość wskazuje na istnienie zależności między typem kultury organizacyjnej a konkretnymi grupami zmiennych. Dotyczy to szczególnie kultury adhokracji, dla której zauważono niską, dodatnią wartość współczynnika korelacji ze zmiennymi dotyczącymi

współpracy z klientem, organizacji pracy w sposób zwinny, umiejętności dostosowania się do zmian oraz współpracy. Także dla kultury klanowej zaobserwowano niski, dodatni współczynnik korelacji ze zmiennymi dotyczącymi przywództwa zwinnego. Niski, ujemny wskaźnik korelacji dla współpracy zaobserwowano dla kultury rynkowej. Natomiast kultura hierarchiczna w danej próbie nie korelowała w stopniu istotnym z żadną z grup zmiennych opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego.

Tabela 3.35. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiarów dojrzałości po analizie czynnikowej w przedsiębiorstwach polskich

	Współpraca	Doskonalenie	Jasność
K1	0,190	0,260	0,240
A1	0,347	0,413	0,402
R1	-0,181	0,063	-0,124
H1	0,011	-0,095	0,049
K2	0,222	0,396	0,220
A2	0,261	0,340	0,251
R2	-0,290	-0,038	-0,251
H2	0,274	0,216	0,265
K3	0,226	0,305	0,229
A3	0,199	0,203	0,164
R3	-0,154	-0,088	-0,172
H3	0,234	0,318	0,264
K4	0,483	0,316	0,410
A4	0,391	0,467	0,378
R4	-0,304	-0,058	-0,294
H4	0,137	0,229	0,145
K5	0,441	0,426	0,333
A5	0,267	0,384	0,390
R5	0,066	0,315	0,105
H5	0,109	0,216	0,245
K6	0,429	0,416	0,427
A6	0,183	0,409	0,238
R6	0,009	0,271	0,029
H6	0,145	0,257	0,173

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza korelacji przedstawiona w tabeli 3.35 między zmiennymi kulturowymi a nowymi wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego, wyszczególnionymi w analizie czynnikowej, wskazuje na istnienie niskiego, dodatniego poziomu korelacji między zmienną (K1) a doskonaleniem działań, umiarkowanego dodatniego poziomu korelacji między zmienną (A1)

a doskonaleniem i jasnością co do ról i obowiązków oraz niskiego, dodatniego poziomu korelacji ze współpracą zespołową w sposób zwinny. Nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji z żadną z grup dla zmiennych (R1) i (H1).

Dla zmiennej (K2) występuje niski, dodatni poziom korelacji z doskonaleniem, podobnie jak w przypadku zmiennej (A2). Zmienna (R2) wykazuje niski, ujemny poziom korelacji ze współpracą w sposób zwinny. Zmienna (H2) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami zmiennych (Współpraca) i (Jasność).

Dla zmiennej kulturowej (K3) występuje niski, dodatni poziom korelacji z grupą (Doskonalenie). Natomiast zmienna (A3), podobnie jak zmienna (R3), nie wykazuje istotnej statystycznie korelacji z żadną z grup zmiennych opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego. Zmienna (H2) wykazuje niski, dodatni stopień korelacji z grupami (Doskonalenie) i (Jasność).

Dla zmiennej kulturowej (K4) występuje niski, dodatni poziom korelacji dla grupy (Doskonalenie) i umiarkowany dodatni poziom korelacji dla grup (Współpraca) i (Jasność). Zmienna (A4) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupami (Współpraca) i (Jasność) oraz dodatni, umiarkowany poziom korelacji z grupą (Doskonalenie). Zmienna (R4) wykazuje niski, ujemny poziom korelacji z grupami (Współpraca) i (Jasność). Zmienna (H4) nie wykazuje istotnego statystycznie poziomu korelacji dla żadnej z grup opisujących dojrzałość.

Dla zmiennej kulturowej (K5) występuje niski, dodatni poziom korelacji z grupą (Jasność) oraz umiarkowany, dodatni poziom korelacji z grupami (Współpraca) i (Doskonalenie). Zmienna (A5) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji ze wszystkimi grupami (Współpraca, Doskonalenie i Jasność). Zmienna (R5) wykazuje niski, dodatni poziom korelacji z grupą (Doskonalenie). Zmienna (H5) nie wykazuje istotnej korelacji z żadną z grup zmiennych dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Zmienna kulturowa (K6) wykazuje umiarkowany, dodatni poziom korelacji ze wszystkimi grupami (Współpraca, Doskonalenie i Jasność). Zmienna (A6) wykazuje umiarkowany, dodatni poziom korelacji z grupą (Doskonalenie). Zmienne (R6) i (H6) wykazują niski, dodatni poziom korelacji z grupą (Doskonalenie).

Tabela 3.36. Korelacja typów kultur organizacyjnych z wymiarami dojrzałości po analizie czynnikowej w przedsiębiorstwach polskich

	Współpraca	Doskonalenie	Jasność
K	0,223	0,075	0,168
A	0,299	0,238	0,290
R	-0,374	-0,096	-0,331
H	0,007	-0,126	0,025

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza korelacji, której wynik przedstawiono w tabeli 3.36, między typami kultur organizacyjnych jako całości a wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego wyodrębnionymi w wyniku analizy czynnikowej przeprowadzonej dla próbki polskich przedsiębiorstw, wskazuje na istotną, niską korelację zmiennych dotyczących poziomu współpracy zwinnego zespołu, umiejętności ciągłego doskonalenia i jasności co do ról i celów z kulturą adhokracijną. Także niski, lecz tym razem ujemny poziom współczynnika korelacji zaobserwowano w odniesieniu do kultury rynkowej dla zmiennych dotyczących współpracy oraz jasności co do ról i celów zespołowych.

Dla części badania poświęconej zagranicy wyniki korelacji przedstawione zostały w kolejnych pięciu tabelach, od 3.37 do 3.41. Analizując korelację, przyjęto ponownie klasyfikację taką, jak w przypadku próby zespołów polskich.

Tabela 3.37. Współczynniki korelacji między zmiennymi kulturowymi a zmiennymi dojrzałości zwinnego zespołu projektowego w przedsiębiorstwach zagranicznych

K2	H1	R1	A1	K1
0,234	-0,150	0,144	0,213	0,328
0,200	-0,058	0,227	0,133	0,285
0,295	-0,034	0,130	0,111	0,239
0,277	-0,118	0,205	0,184	0,271
0,141	0,094	0,224	0,050	0,190
0,162	-0,084	0,256	0,115	0,067
0,289	-0,086	0,300	0,273	0,280
0,391	0,016	0,193	0,174	0,344
0,286	-0,123	0,138	0,195	0,262
0,182	-0,121	0,038	0,179	0,179
0,136	-0,049	0,136	0,164	0,098
0,248	-0,115	0,091	0,202	0,262
0,206	-0,180	0,022	0,150	0,068
0,292	-0,066	0,136	0,281	0,271
0,193	-0,037	0,215	0,041	0,126
0,257	-0,113	0,243	0,193	0,348
0,244	-0,092	0,199	0,133	0,176
0,229	-0,030	0,012	0,198	0,232
0,194	-0,127	0,087	0,157	0,294
0,327	-0,136	0,169	0,329	0,397
0,221	-0,094	0,149	0,280	0,420
0,187	-0,108	0,155	0,206	0,276
0,278	-0,068	0,183	0,235	0,277
0,197	-0,109	0,118	0,254	0,206

H6	R6	A6	K6	H5	R5	A5	K5	H4	R4	A4	K4	H3	R3	A3	K3	H2	R2	A2
0,070	0,000	0,033	0,117	0,128	0,003	0,220	0,336	-0,036	-0,071	0,143	0,301	0,218	-0,079	0,119	0,395	0,211	-0,026	0,031
0,131	0,112	0,147	0,141	0,104	0,124	0,219	0,248	-0,020	0,107	0,179	0,248	0,195	0,157	0,082	0,306	0,190	0,040	0,027
0,073	0,020	0,127	0,158	0,080	0,091	0,245	0,348	0,108	0,020	0,136	0,189	0,168	0,010	0,132	0,346	0,252	0,122	0,082
0,015	-0,020	0,076	0,129	0,069	-0,022	0,211	0,355	-0,006	-0,028	0,100	0,127	0,075	0,003	0,100	0,286	0,191	0,120	0,078
0,075	0,049	0,144	0,150	0,130	0,135	0,024	0,170	0,085	-0,016	-0,050	0,105	0,081	0,104	-0,059	0,121	0,092	-0,075	-0,024
0,024	0,013	0,048	0,118	0,058	0,148	0,168	0,161	-0,012	0,000	-0,057	0,037	0,043	0,142	0,013	0,175	0,078	-0,021	0,078
0,115	0,103	0,207	0,317	0,030	0,264	0,343	0,307	-0,030	0,084	0,176	0,255	0,129	0,142	0,241	0,340	0,270	0,023	0,207
0,218	0,189	0,250	0,351	0,200	0,134	0,316	0,297	0,100	-0,022	0,093	0,144	0,161	-0,045	0,149	0,187	0,186	0,020	0,205
0,107	0,173	0,207	0,173	0,114	0,136	0,207	0,267	0,002	0,060	0,115	0,042	0,111	0,004	-0,026	0,134	0,237	0,001	0,196
0,129	0,057	0,106	0,111	0,088	0,061	0,184	0,235	0,110	-0,007	0,133	0,135	0,144	-0,002	0,149	0,174	0,188	0,021	0,126
0,033	-0,040	0,024	0,136	0,067	-0,016	0,051	0,173	0,011	-0,079	0,031	0,062	0,076	-0,061	0,055	0,180	0,126	-0,030	0,008
0,041	0,086	0,175	0,159	0,072	0,153	0,170	0,295	0,026	0,093	0,260	0,111	0,137	0,057	0,230	0,247	0,166	0,136	0,129
-0,057	0,093	0,235	0,078	-0,044	0,005	0,155	0,150	-0,124	-0,118	0,096	0,003	-0,014	-0,022	0,079	0,081	0,186	-0,042	0,187
0,091	0,099	0,264	0,354	0,181	0,170	0,295	0,356	0,111	-0,104	0,293	0,219	0,075	-0,096	0,359	0,284	0,151	0,014	0,262
0,106	0,015	0,111	0,173	0,120	0,142	0,104	0,182	0,069	0,104	0,107	0,117	0,067	0,146	0,209	0,262	0,144	0,163	0,092
0,008	-0,033	0,035	0,153	0,108	0,083	0,233	0,287	-0,024	0,099	0,062	0,220	0,134	0,002	0,160	0,305	0,227	0,039	0,050
-0,011	0,151	0,102	0,012	-0,011	0,014	0,198	0,219	-0,064	0,052	0,138	0,088	-0,028	-0,042	0,190	0,267	0,208	-0,029	0,026
0,004	0,118	0,162	0,177	0,028	0,055	0,112	0,221	0,097	-0,018	0,147	0,053	0,000	-0,042	0,084	0,065	0,120	-0,039	0,088
0,102	0,032	0,047	0,203	0,137	0,012	0,186	0,229	-0,014	-0,104	0,004	0,233	0,142	-0,036	0,143	0,215	0,042	-0,025	0,031
0,064	0,025	0,108	0,393	0,091	0,109	0,317	0,388	0,010	-0,005	0,191	0,431	0,132	0,008	0,309	0,354	0,133	0,097	0,165
0,035	0,066	0,105	0,282	0,173	0,059	0,231	0,335	0,037	0,026	0,153	0,270	0,160	-0,064	0,231	0,303	0,041	0,039	0,144
0,011	0,011	0,123	0,252	0,142	0,074	0,227	0,312	0,072	0,094	0,160	0,238	0,128	0,049	0,169	0,228	0,138	0,053	0,117
0,170	0,128	0,076	0,253	0,135	0,114	0,232	0,276	0,008	0,048	0,121	0,303	0,146	0,003	0,212	0,316	0,095	0,111	0,081
0,017	0,025	0,128	0,224	0,079	-0,017	0,198	0,276	-0,035	-0,119	0,040	0,175	0,045	-0,180	0,287	0,264	0,142	0,041	0,077

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza współczynników korelacji dla próby zagranicznej, której wyniki przedstawiono w tabeli 3.37, wskazuje, że dla cech charakterystycznych dla kultury klanowej (zmienna K1) występuje niski, dodatni poziom korelacji z aktualizacją informacji o potrzebach klienta (Klient1), traktowaniem zaspokojenia potrzeb klienta jako celu prac w iteracji (Klient2), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), analizą prac i doskonaleniem (Orgprac1), wspólnym planowaniem w zespole (Samoorg1), częstą komunikacją twarzą w twarz (Wspolprac1), zaufaniem w zespole (Wspolprac2), zmotywowaniem i zaangażowaniem członków zespołu (Wspolprac4) oraz wspierającym przywództwem (Lead1). Cechy dominujące kultury klanowej korelują także dodatnio w stopniu umiarkowanym z chęcią członków zespołu zwinnego do współpracy (Wspolprac3). Gdy w organizacji dominują cechy kultury adhokracji (A1), można zauważyć korelację niskiego, dodatniego poziomu z efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), kreatywnością członków zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3), wzajemnym zaufaniem (Wspolprac2) oraz chęcią współpracy (Wspolprac3). W przypadku cech kultury rynkowej (R1) występuje niska, dodatnia korelacja z efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3). Dla cech dominujących kultury hierarchicznej (H1) nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji z żadną ze zmiennych.

Analizując przywództwo organizacyjne jako kolejną grupę zmiennych kulturowych, w przypadku modelu charakterystycznego dla kultury klanowej (K2) można zauważyć dodatnią korelację niskiego stopnia z zaangażowaniem klienta w proces tworzenia wartości (Klient3), bliskim kontaktem zespołu z klientem (Klient4), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), regularną analizą osiągnięć i doskonaleniem (Orgprac1), pracą na podstawie iteracyjnego dostarczania wartości klientowi (Orgprac2), kreatywnością członków zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3), wzajemnym zaufaniem członków zespołu (Wspolprac2) oraz wspierającym przywództwem (Lead1). Nie zauważono istotnej statystycznie korelacji zmiennych opisujących dojrzałość z przywództwem organizacyjnym charakteryzującym kultury adhokracijną (A2) i rynkową (R2). W przypadku hierarchicznego przywództwa organizacyjnego (H2) zauważa się niską, dodatnią korelację z efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3).

Kolejną zmienną kulturową jest model zarządzania pracownikami, który przyjmując cechy charakterystyczne dla kultury klanowej (K3), wykazuje korelację dodatnią niskiego poziomu z regularną aktualizacją informacji o potrzebach klienta (Klient1), traktowaniem zaspokojenia

potrzeb klienta jako celu prac (Klient2), współpracą z klientem poprzez zaangażowanie go w proces tworzenia wartości (Klient3), bliskim kontaktem zespołu z klientem (Klient4), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), kreatywnością członków zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3), wspólnym planowaniem prac na podstawie aktualnych potrzeb klienta (Samoorg1), samodzielną organizacją prac na podstawie potrzeb klienta (Samoorg2), wzajemnym zaufaniem członków zespołu (Wspolprac2), z chęcią współpracy (Wspolprac3) oraz przywództwem wspierającym (Lead1). Gdy model zarządzania pracownikami przyjmuje cechy kultury adhokracji (A3), można zauważyć niską, dodatnią korelację z kreatywnością członków zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3), wzajemnym zaufaniem członków zespołu (Wspolprac2) oraz rozproszoną decyzyjnością (Lead2). Nie zauważono istotnej statystycznie korelacji modelu zarządzania reprezentującego kulturę rynkową (R3) i hierarchiczną (H3) ze zmiennymi opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego.

Czwartą zmienną kulturową jest spoiwo organizacyjne, które w kulturze klanowej (K4) koreluje na niskim, dodatnim poziomie z regularną aktualizacją informacji o potrzebach klienta (Klient1) i przywództwem wspierającym (Lead1) oraz na umiarkowanym, dodatnim poziomie z wzajemnym zaufaniem członków zespołu (Wspolprac2). Korelację można także zauważyć w przypadku spoiwa organizacyjnego charakterystycznego dla kultury adhokracji (A4), które w niskim, dodatnim stopniu koreluje z kreatywnością i chęcią eksperymentowania przez członków zespołu (Zmiana3). Nie zauważono istotnej statystycznie korelacji zmiennych opisujących dojrzałość zespołu zwinnego i spoiwa organizacyjnego charakterystycznego dla kultury rynkowej (R4) i hierarchicznej (H4).

Akcenty strategiczne kultury klanowej (K5) korelują w niskim, dodatnim stopniu z regularną aktualizacją informacji o potrzebach klienta (Klient1), zaangażowaniem klienta w proces tworzenia wartości (Klient3), bliskim kontaktem zespołu z klientem (Klient4), efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), regularną analizą osiągnięć i doskonaleniem (Orgprac1), możliwością zmiany procedur i planów, gdy okażą się nieaktualne (Zmiana1), kreatywnością członków zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3), ze wspólnym planowaniem prac na podstawie wymagań klienta (Samoorg1), z wzajemnym zaufaniem członków zespołu (Wspolprac2), chęcią współpracy w zespole (Wspolprac3), motywacją i zaangażowaniem członków zespołu (Wspolprac4), przywództwem wspierającym (Lead1)

oraz rozproszoną decyzyjnością (Lead2). W przypadku akcentów charakterystycznych dla kultury adhokracji (A5) można zauważyć niską, dodatnią korelację z efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (Informacje3), regularną analizą osiągnięć i wyciąganiem wniosków (Orgprac1), kreatywnością członków zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3) oraz wzajemnym zaufaniem członków zespołu (Wspolprac3). Nie zauważono istotnej statystycznie korelacji akcentów strategicznych kultur rynkowej (R5) i hierarchicznej (H5) ze zmiennymi opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego.

Ostatnią zmienną kulturową jest kryterium sukcesu, które przyjmując charakterystykę kultury klanowej (K6), koreluje w niskim, dodatnim stopniu z efektywnością procesów dzielenia się wiedzą (informacje3), regularną analizą osiągnięć i doskonaleniem (Orgprac1), kreatywnością członków zespołu i chęcią eksperymentowania (Zmiana3), wzajemnym zaufaniem członków zespołu (Wspolprac2) oraz chęcią współpracy zespołowej (Wspolprac3). Dla definicji sukcesu reprezentującej kulturę adhokracijną (A6), rynkową (R6) i hierarchiczną (H6) nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji ze zmiennymi opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego.

Tabela 3.38. Korelacja zmiennych kulturowych z wymiarami dojrzałości w przedsiębiorstwach zagranicznych

	Klient	Informacje	Orgpac	Zmiana	Samoorg	Wspolprac	Lead
K1	0,309	0,202	0,290	0,252	0,295	0,381	0,255
A1	0,157	0,152	0,236	0,250	0,244	0,265	0,275
R1	0,207	0,312	0,162	0,156	0,233	0,170	0,175
H1	-0,063	0,007	-0,087	-0,137	-0,106	-0,134	-0,087
K2	0,271	0,219	0,324	0,333	0,333	0,243	0,276
A2	0,034	0,072	0,146	0,245	0,098	0,114	0,101
R2	0,049	-0,042	-0,002	0,076	-0,010	0,055	0,090
H2	0,266	0,182	0,218	0,209	0,300	0,097	0,139
K3	0,336	0,223	0,227	0,271	0,282	0,297	0,325
A3	0,116	0,043	0,101	0,275	0,195	0,215	0,283
R3	0,022	0,132	-0,050	0,003	-0,041	0,011	-0,099
H3	0,178	0,105	0,122	0,097	0,038	0,128	0,089
K4	0,249	0,163	0,150	0,174	0,154	0,299	0,284
A4	0,152	0,008	0,138	0,248	0,173	0,143	0,093
R4	0,014	0,010	-0,009	-0,031	0,048	0,028	-0,030
H4	0,041	0,022	0,091	0,032	-0,002	0,034	-0,022
K5	0,362	0,236	0,318	0,335	0,323	0,335	0,307

A5	0,242	0,183	0,222	0,243	0,252	0,263	0,233
R5	0,065	0,206	0,092	0,148	0,071	0,068	0,062
H5	0,106	0,091	0,137	0,114	0,050	0,139	0,123
K6	0,160	0,231	0,262	0,267	0,139	0,287	0,262
A6	0,109	0,156	0,201	0,294	0,169	0,084	0,121
R6	0,032	0,058	0,119	0,098	0,108	0,042	0,093
H6	0,082	0,079	0,124	0,054	-0,005	0,048	0,109

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku analizy korelacji między zmiennymi kulturowymi a grupami zmiennych opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu, której wyniki przedstawiono w tabeli 3.38, można zauważyć niski, dodatni poziom korelacji cech charakterystycznych kultury klanowej (K1) z grupą zmiennych opisujących współpracę zespołu zwinnego z klientem (Klient), organizację pracy w sposób zwinny (Orgprac), samoorganizację zespołu (Samoorg) oraz model współpracy zespołowej (Wspolprac). W przypadku cech charakterystycznych kultury adhokracji (A1) występuje niska, dodatnia korelacja z wymiarem opisującym zdolność zespołu do aktualizacji planów i zmiany kierunku działań (Zmiana), modelu współpracy zespołowej (Wspolprac) i modelu przywództwa (Lead). Cechy dominujące kultury rynkowej (R1) korelują w niskim, dodatnim stopniu jedynie z wymiarem przepływu informacji o działaniach zespołu (Informacje). Nie zauważono istotnej statystycznie korelacji cech dominujących kultury hierarchicznej (H1) z wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Wymiar przywództwa organizacyjnego, przyjmując cechy kultury klanowej (K2), wykazuje niską, dodatnią korelację z wymiarem opisującym współpracę zespołu zwinnego z klientem (Klient), organizację pracy w sposób zwinny (Orgprac), możliwość dokonania zmian w planach i pracach projektowych (Zmiana), zdolność zespołu do samoorganizacji (Samoorg) oraz zwinne przywództwo zespołowe (Lead). Nie zauważono istotnej statystycznie korelacji przywództwa adhokracijnego (A2) i rynkowego (R2) z wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. W przypadku przywództwa reprezentującego kulturę hierarchiczną (H2) zauważono niską, dodatnią korelację z wymiarem opisującym współpracę zespołu z klientem (Klient) oraz zespołową zdolność do samoorganizacji (Samoorg).

Model zarządzania pracownikami charakterystyczny dla kultury klanowej (K3) koreluje dodatnio w niskim stopniu z wymiarami współpracy zespołu z klientem (Klient), zarządzania zmiennością w pracach (Zmiana), samoorganizacji (Samoorg), współpracy zespołowej

(Wspolprac) oraz przywództwa zwinnego (Lead). Zarządzanie pracownikami w kulturze adhokracji (A3) koreluje w niskim, dodatnim stopniu z wymiarami zdolności zarządzania zmianami w planach (Zmiana) oraz przywództwa zwinnego (Lead). Nie zauważono istotnej statystycznie korelacji modelu zarządzania kulturą rynkowej (R3) i hierarchicznej (H3) z wymiarami dojrzałości.

Czwartą zmienną kulturową jest spoiwo organizacyjne, które – przyjmując cechy kultury klanowej (K4) – okazało się korelować z wymiarem współpracy w zespole zwinnym (Wspolprac) oraz ze zwinnym przywództwem (Lead). Natomiast gdy organizacyjne spoiwo przyjmuje charakter kultury adhokracji (A4), koreluje w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem zdolności zespołu do zarządzania zmiennością w projekcie (Zmiana). Nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji spoiwa organizacyjnego kultury rynkowej (R4) i hierarchicznej (H4) z wymiarami dojrzałości.

Wymiarem piątym kultury organizacyjnej poddanym analizie są akcenty strategiczne. I tak, gdy przyjmują one cechy kultury klanowej (K5), wykazują korelację niskiego, dodatniego poziomu z niemal wszystkimi wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego oprócz wymiaru opisującego zdolność zespołu do zarządzania informacjami (Informacje). Natomiast gdy akcenty przyjmują cechy kultury adhokracji (A5), korelują w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem współpracy zespołu zwinnego (Wspolprac). Nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji akcentów strategicznych typowych dla kultur rynkowej (R5) oraz hierarchicznej (H5) z wymiarami dojrzałości zespołu zwinnego.

Ostatnim wymiarem kulturowym są kryteria sukcesu, które – przyjmując postać kultury klanowej (K6) – korelują w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem organizacji pracy zespołu w sposób zwinny (Orgprac), zdolności zespołu do zarządzania zmiennością (Zmiana), współpracy zespołu zwinnego (Wspolprac) oraz zwinnego przywództwa (Lead). Kryteria sukcesu kultury adhokracji (A6) korelują w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem zarządzania zmiennością (Zmiana). Dla kryteriów sukcesu kultury rynkowej (R6) i hierarchicznej (H6) nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji z wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Tabela 3.39 Korelacja typów kultur organizacyjnych z wymiarami dojrzałości w przedsiębiorstwach zagranicznych

	Klient	Informacje	Orgpac	Zmiana	Samooorg	Wspolprac	Lead
K	0,185	0,139	0,145	0,146	0,167	0,217	0,187
A	-0,026	-0,049	0,047	0,155	0,095	0,061	0,071
R	-0,065	-0,004	-0,112	-0,110	-0,074	-0,079	-0,108
H	-0,068	-0,046	-0,066	-0,135	-0,163	-0,103	-0,089

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując korelację typów kultur organizacyjnych z grupami zmiennych opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego dla próbki zagranicznej badania, której wynik przedstawiono w tabeli 3.39, nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji między żadną z kultur a grupą zmiennych dotyczących dojrzałości.

Tabela 3.40. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiarów dojrzałości po analizie czynnikowej w przedsiębiorstwach zagranicznych

	Procesy	Klimat	Klient
K1	0,285	0,354	0,280
A1	0,204	0,297	0,131
R1	0,303	0,185	0,202
H1	-0,027	-0,127	-0,040
K2	0,318	0,281	0,273
A2	0,114	0,118	0,040
R2	-0,030	0,066	0,088
H2	0,220	0,113	0,247
K3	0,274	0,327	0,318
A3	0,083	0,266	0,101
R3	0,050	-0,032	0,045
H3	0,115	0,124	0,156
K4	0,201	0,308	0,220
A4	0,067	0,136	0,134
R4	0,021	-0,004	0,022
H4	0,043	0,005	0,044
K5	0,316	0,345	0,347
A5	0,220	0,264	0,237
R5	0,182	0,069	0,068
H5	0,147	0,131	0,103
K6	0,281	0,304	0,151
A6	0,190	0,105	0,126

R6	0,100	0,055	0,036
H6	0,095	0,067	0,079

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując korelację nowych, wyodrębnionych wskutek analizy czynnikowej, wymiarów opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego ze zmiennymi kulturowymi, której współczynniki przedstawiono w tabeli 3.40, można zauważyć, że dla zmiennych opisujących cechy charakterystyczne kultury klanowej (K1) występuje niska, dodatnia korelacja z każdym z wymiarów wyszczególnionych dzięki analizie czynnikowej. Cechy dominujące kultury adhokracji (A1) korelują natomiast w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem dojrzałości opisującym atmosferę panującą w zespole zwinnym (Klimat). Dominujące cechy kultury rynkowej (R1) korelują w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem opisującym funkcjonujące w zespole procesy i narzędzia wspierające zwinność (Procesy). Dla cech dominujących kultury hierarchicznej (H1) nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji z wymiarami dojrzałości.

Wymiar kultury opisujący model przywództwa organizacyjnego, przyjmując cechy kultury klanowej (K2), koreluje w niskim, dodatnim stopniu ze wszystkimi wyszczególnionymi w analizie czynnikowej wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. Dla pozostałych typów kultur organizacyjnych nie zaobserwowano korelacji wymiaru przywództwa organizacyjnego z wymiarami dojrzałości.

Model zarządzania pracownikami jako trzeci wymiar kulturowy, przyjmując cechy kultury klanowej (K3), koreluje w niskim, dodatnim stopniu ze wszystkimi nowymi wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. Korelację dodatnią niskiego stopnia zaobserwowano również w przypadku modelu zarządzania funkcjonującego w kulturze adhokracji (A3) z wymiarem opisującym atmosferę panującą w zespole zwinnym (Klimat). Dla kultury rynkowej i hierarchicznej nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji w ich wymiarach modelu zarządzania (R3 i H3) z wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Spoivo organizacyjne kultury klanowej (K4) koreluje w niskim, dodatnim stopniu jedynie z wymiarem opisującym atmosferę panującą w zespole zwinnym (Klimat). Dla pozostałych kultur nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji ich wymiaru spoiva organizacyjnego z wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Wymiar piąty kultury organizacyjnej – akcenty strategiczne – przyjmując cechy kultury klanowej (K5), koreluje w niskim, dodatnim stopniu ze wszystkimi nowymi wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. W przypadku kultury adhokracji jej akcenty strategiczne (A5) korelują w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem opisującym atmosferę zespołu (Klimat). Dla kultur rynkowej i hierarchicznej nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji ich wymiaru akcentów strategicznych (R5 i H5) z wymiarami dojrzałości wskazanymi w analizie czynnikowej.

Ostatnim wymiarem kulturowym jest kryterium sukcesu, które, przyjmując postać charakterystyczną dla kultury klanowej (K6), koreluje w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem opisującym funkcjonujące w zespole procesy i wykorzystywane narzędzia wspierające zwinność (Procesy) oraz również w niskim, dodatnim stopniu z wymiarem klimatu zespołowego (Klimat). W pozostałych typach kultur nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji ich wymiaru kryterium sukcesu (A6, R6 i H6) z wymiarami dojrzałości.

Tabela 3.41. Korelacja typów kultur organizacyjnych z wymiarami dojrzałości po analizie czynnikowej w przedsiębiorstwach zagranicznych

	Procesy	Klimat	Klient
K	0,176	0,225	0,158
A	-0,035	0,082	-0,030
R	-0,057	-0,104	-0,031
H	-0,069	-0,120	-0,054

Źródło: Opracowanie własne.

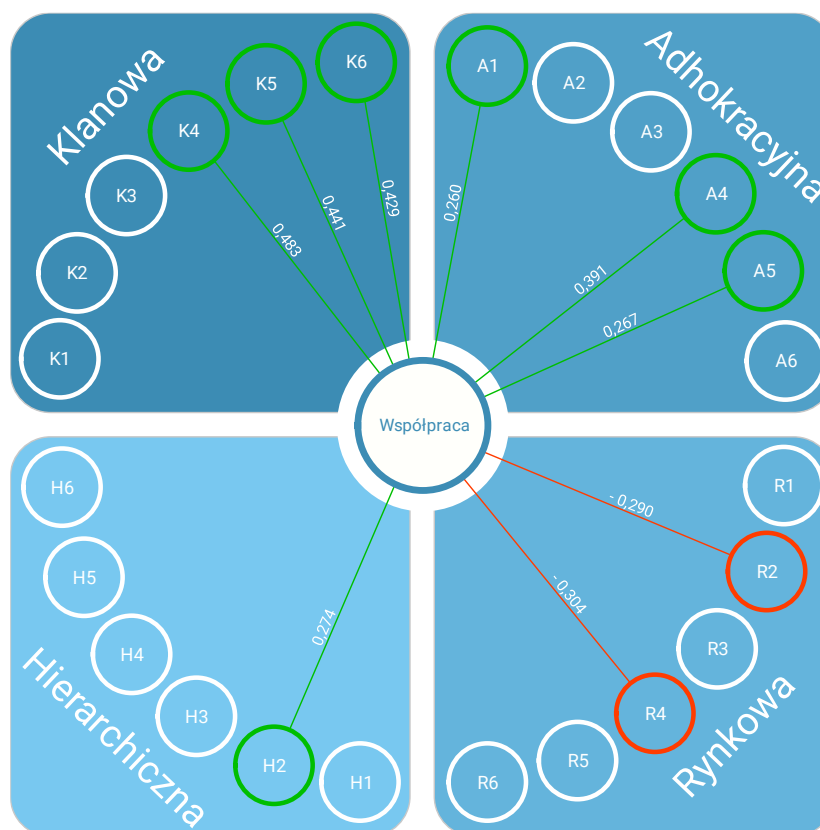
Dla nowych grup zmiennych opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego ponownie nie zaobserwowano korelacji z żadnym z typów kultur organizacyjnych dla próbki zagranicznej badania, co przedstawiono w tabeli 3.41.

3.6. Synteza rezultatów badań empirycznych

Podsumowując wyniki analiz przeprowadzonych we wcześniejszych rozdziałach, można zauważyć tendencję do wykazywania dodatniej korelacji między zmiennymi opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego a zmiennymi w szczególności kultur klanowej i adhokracji dla obu prób badawczych. Ponadto w przypadku niektórych wymiarów dojrzałości można zaobserwować także dodatnią korelację ze zmiennymi charakteryzującymi

kulturę hierarchiczną, a nawet kulturą rynkową, choć na ogół to zmienne kultury rynkowej będą korelować ujemnie ze zmiennymi opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego.

Na rysunku 3.3 zaprezentowano współczynniki korelacji między zmiennymi kulturowymi a grupą zmiennych opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego w zakresie wymiaru współpracy zespołowej.

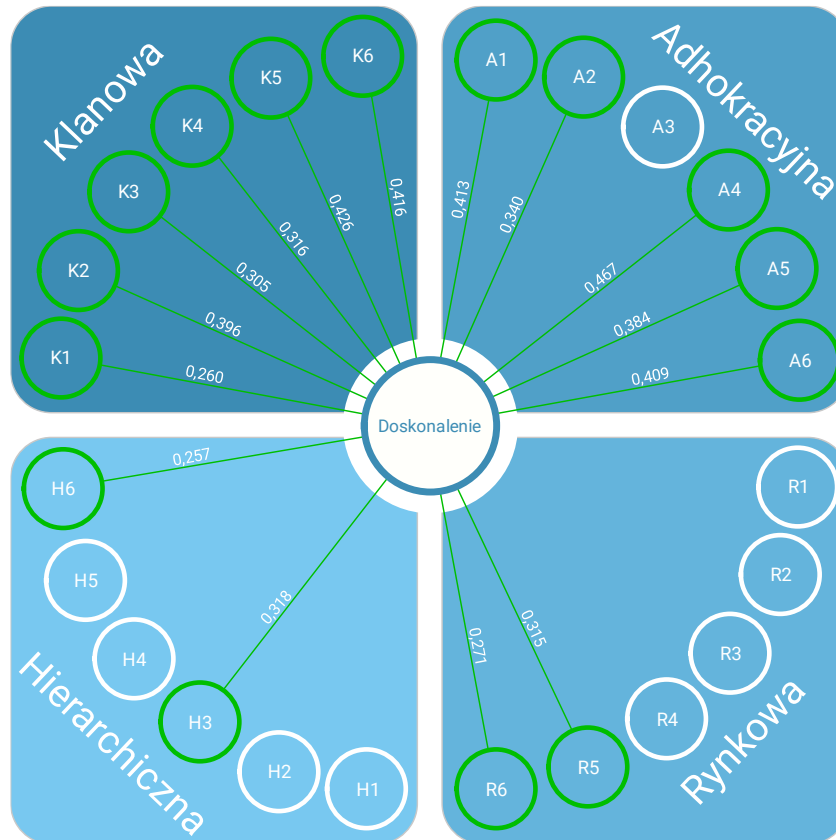


Rysunek 3.3. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Współpraca”

Źródło: Opracowanie własne.

Rozwijanie wymiaru zwinnej współpracy zespołowej, wymaga koncentracji na promowaniu kultury klanowej szczególnie poprzez zwiększanie poziomu zaangażowania, lojalność i zaufanie między pracownikami, przykładanie wagi do rozwoju człowieka, budowanie zaufania, otwartości i rozwijanie modelu pracy opartego na zaangażowaniu w działania wszystkich członków zespołu. Współpracę będą stymulować także takie cechy kultury adhokracyjnej jak zachęcanie do podejmowania ryzyka i prezentowania postaw przedsiębiorczych w celu promowania innowacyjności i poszukiwania nowych możliwości rozwoju. Co ciekawe, pozytywne oddziaływanie na wymiar współpracy wykazuje także kultura hierarchiczna w zakresie koordynowania i organizowania w celu zapewnienia efektywnego funkcjonowania

przedsiębiorstwa. Natomiast przywództwo charakterystyczne dla kultury rynkowej, objawiające się agresywnym konkutowaniem i zorientowaniem na wyniki promujące postawy agresywnego osiągnięcia celów, może negatywnie oddziaływać z wymiarem współpracy zwinnego zespołu projektowego.



Rysunek 3.4. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Doskonalenie”

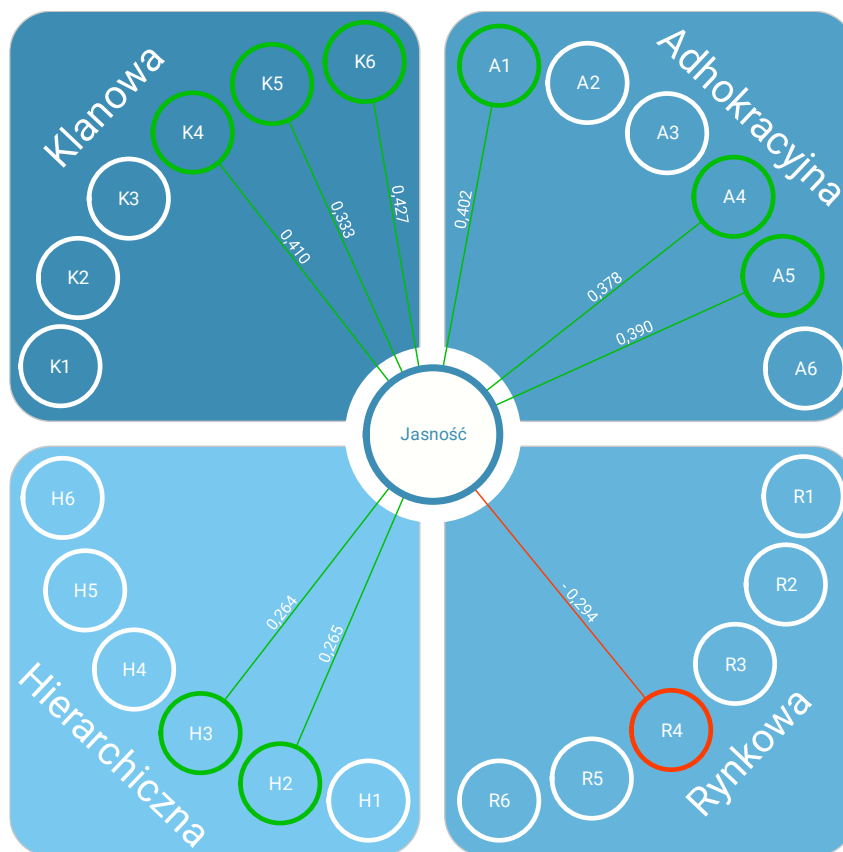
Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 3.4 przedstawiono współczynniki korelacji zmiennych kulturowych z wymiarem „Doskonalenie” opisującym umiejętność zespołu zwinnego do ciągłego doskonalenia swojej pracy i zmiany planów oraz procedur, dostosowując je do zmieniających się potrzeb klienta.

Wyniki sugerują, że wszystkie zmienne kultury klanowej wspierają wymiar doskonalenia zwinnego zespołu projektowego, przy czym współczynniki korelacji osiąga najwyższą wartość dla zmiennej odnoszącej się do promowania zaufania, otwartości i rozwoju człowieka jako strategicznego celu przedsiębiorstwa. Nie mniej ważne jest także utrzymanie środowiska bliskich relacji jako cechy charakterystycznej kultury organizacyjnej, rozwijania modelu przywództwa opartego na dawaniu przykładu pożądanych postaw i zachowań, z których najważniejsze to zaufanie i zaangażowanie wraz z doskonaleniem przez przywódców metod

realizacji prac. Wymiar doskonalenia wspierany jest także przez promowanie postaw przedsiębiorczych i podejmowanie ryzyka, charakterystyczne dla kultury adhokracji oraz promowanie zaangażowania w działania innowacyjne. Przywództwo organizacyjne, skupiające się na promowaniu podejmowania ryzyka w celu rozwoju innowacyjności, także pozytywnie koreluje z wymiarem doskonalenia zespołu zwinnego. Pozytywny wpływ stymulujący wymiar doskonalenia mogą mieć także akcenty strategiczne kultury rynkowej promujące wygrywanie na rynku przez konkurowanie i osiąganie zamierzonych, ambitnych celów oraz mierzenie sukcesu poprzez prześciganie konkurencji i bycie liderem na rynku. Ciekawą kwestią jest, że także styl zarządzania charakterystyczny dla kultury hierarchicznej, skupiający się na zapewnieniu bezpieczeństwa zatrudnienia, przewidywalności i stabilności relacji oraz zapewnieniu sprawnego, przewidywalnego funkcjonowania, może wspierać wymiar doskonalenia zwinnego zespołu projektowego. Jest to o tyle sensowne, że promowanie postaw przedsiębiorczych, podejmowania ryzyka i agresywnego konkurowania na rynku może się udać, o ile pracownicy mają pewność, że w przypadku porażki ich pozycja w organizacji pozostaje niezachwiana, co może być wyznacznikiem stabilności i przewidywalności.

Ostatnim wymiarem dojrzałości zwinnych zespołów projektowych z Polski jest „Jasność” opisująca klarowność ról i celów oraz skuteczność zespołu. Korelację wymiaru jasności ze zmiennymi kulturowymi przedstawiono na rysunku 3.5.



Rysunek 3.5. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Jasność”

Źródło: Opracowanie własne.

Wymiar dojrzałości opisujący jasność ról i skuteczność zwinnego zespołu może być wspierany przez charakterystyczne dla kultury klanowej promowanie wspólnego zaufania i zaangażowania, rozwijanie ludzi i budowanie otwartości na poziomie strategicznym oraz traktowanie rozwoju człowieka, promowania współpracy i zaangażowania jako sukcesu organizacyjnego. Wymiar jasności może także stymulować promowanie podejmowania ryzyka i postaw przedsiębiorczych w organizacji, co wynika z kultury adhokracyjnej. Korzystne może być też akcentowanie na poziomie strategicznym poszukiwania nowych pól rozwoju działalności jako szansy na osiągnięcie sukcesu organizacyjnego. W wymiarze przywództwa i stylu zarządzania charakterystyczne dla kultury hierarchicznej podejście skupiające się na koordynowaniu i organizowaniu – w celu zapewnienia sprawnego i przewidywalnego funkcjonowania organizacji – również może pozytywnie stymulować wymiar jasności zespołu zwinnego. Jedyną cechą kultury organizacji, która negatywnie oddziałuje z wymiarem jasności, jest promowanie agresywnego osiągnięcia celów, charakterystycznego dla kultury rynkowej.

Na rysunku 3.6 przedstawiono współczynniki korelacji wymiaru dojrzałości zwinnego zespołu opisującego poziom współpracy w zespole z typami kulturowymi jako całością.



Rysunek 3.6. Korelacja typów kulturowych i wymiaru „Współpraca”

Źródło: Opracowanie własne.

Jak przedstawiono na rysunku, kultura adhokracyjna może stymulować wymiar współpracy zwinnego zespołu projektowego, natomiast kultura rynkowa okazuje się negatywnie oddziaływać z wymiarem zwinnej współpracy w zespole. Ciekawą obserwacją jest brak istotnej statystycznie korelacji wymiaru współpracy z typem kultury klanowej jako całości.

Analiza oddziaływań wymiaru doskonalenia z konkretnymi typami kulturowymi, której wynik przedstawiono na rysunku 3.7, wskazuje, że kultura adhokracyjna jako całość wspiera umiejętność zespołu do wyciągania wniosków i doskonalenia prac oraz zmiany planów i procedur, gdy okaże się, że te ostatnie nie zmierzają do zaspokojenia potrzeb klienta. Co ciekawe, analiza korelacji także w tym przypadku nie wykazała istotnej statystycznie dodatniej korelacji wymiaru „Doskonalenie” z kulturą klanową ani istotnej statystycznej ujemnej korelacji kultury rynkowej z tym wymiarem.



Rysunek 3.7. Korelacja typów kulturowych i wymiaru „Doskonalenie”

Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 3.8 przedstawiono wynik analizy korelacji typów kultur i wymiaru odnoszącego się do ról zespołowych, wyznaczonych przez zespół celów i skuteczności w ich osiągnięciu. Wynik sugeruje, podobnie jak w przypadku wymiaru „Współpraca”, dodatnią korelację z kulturą adhokracyjną oraz ujemną korelację z kulturą rynkową. Także dla tego wymiaru, podobnie jak w przypadku wymiaru „Współpraca”, nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji z kulturą klanową.

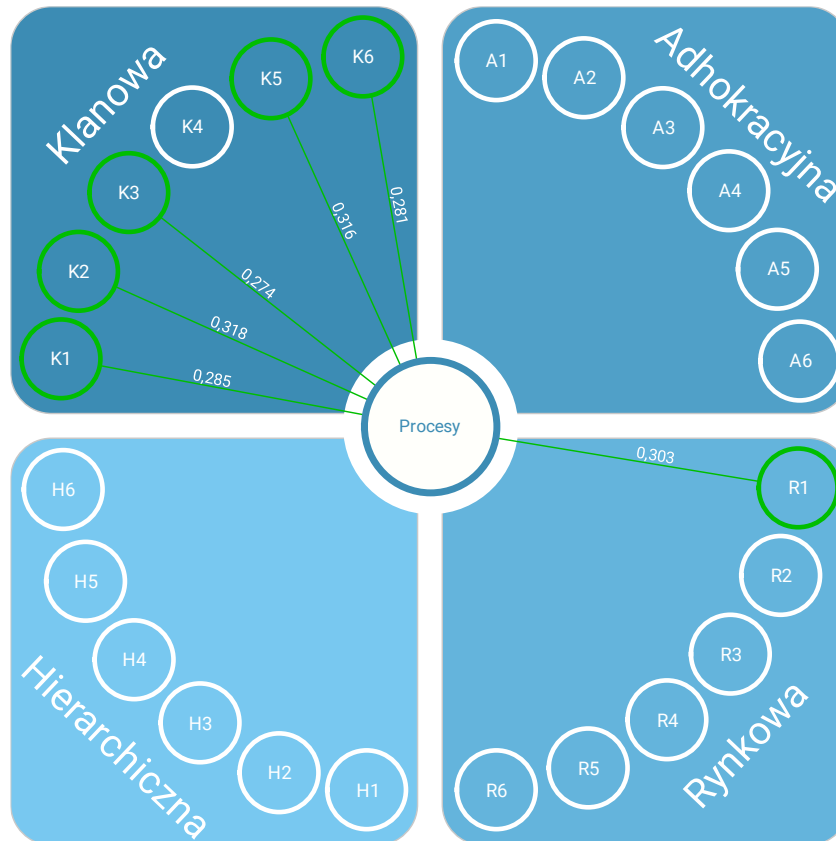


Rysunek 3.8. Korelacja typów kulturowych i wymiaru „Jasność”

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku zespołów zagranicznych przedstawione na rysunku 3.9 współczynniki korelacji między zmiennymi kulturowymi a wymiarem opisującym funkcjonujące w zespole procesy i wykorzystywane przez zespół narzędzia wspierające zwinność wskazują na istnienie korelacji z pięcioma wymiarami kultury klanowej oraz jednym kultury rynkowej. Na podstawie powyższego można założyć, że wymiar procesów i narzędzi będzie stymulowany przez budowanie środowiska opartego na traktowaniu organizacji jako miejsca bardzo osobistego, co wynika z kultury klanowej, oraz przez skupienie się na wynikach organizacyjnych, skuteczności działania i osiągnięciach wynikających z kultury rynkowej. Przywódcy, chcąc rozwijać wymiar procesów, powinni skupić się na przewodzeniu poprzez dawanie przykładu, ułatwianie funkcjonowania zespołowego oraz pielęgnowanie pozytywnych postaw. Model zarządzania takich organizacji należy oprzeć na wspieraniu pracy zespołowej, promowaniu wspólnego podejmowania decyzji oraz budowaniu jednolitego zrozumienia kwestii spornych. Sama organizacja, oprócz zachęcania do udziału w rozwoju organizacyjnym, powinna w swych działaniach skupiać się na rozwoju jednostki, budowaniu zaufania i otwartości. Sukces organizacji chcących rozwijać wymiar procesów i narzędzi zwinnych powinien być definiowany

na podstawie rozwoju zasobów ludzkich, poziomu współpracy, zaangażowania pracowników i troski o nich. W tej próbie nie zaobserwowano istotnej statystycznie korelacji między wymiarem procesów i narzędzi a wymiarami kultur adhokracji oraz hierarchicznej. Ponadto nie zauważono istotnej statystycznie korelacji wymiaru „Procesy” z wymiarem spoiwa organizacyjnego w żadnym typie kultur organizacyjnych.

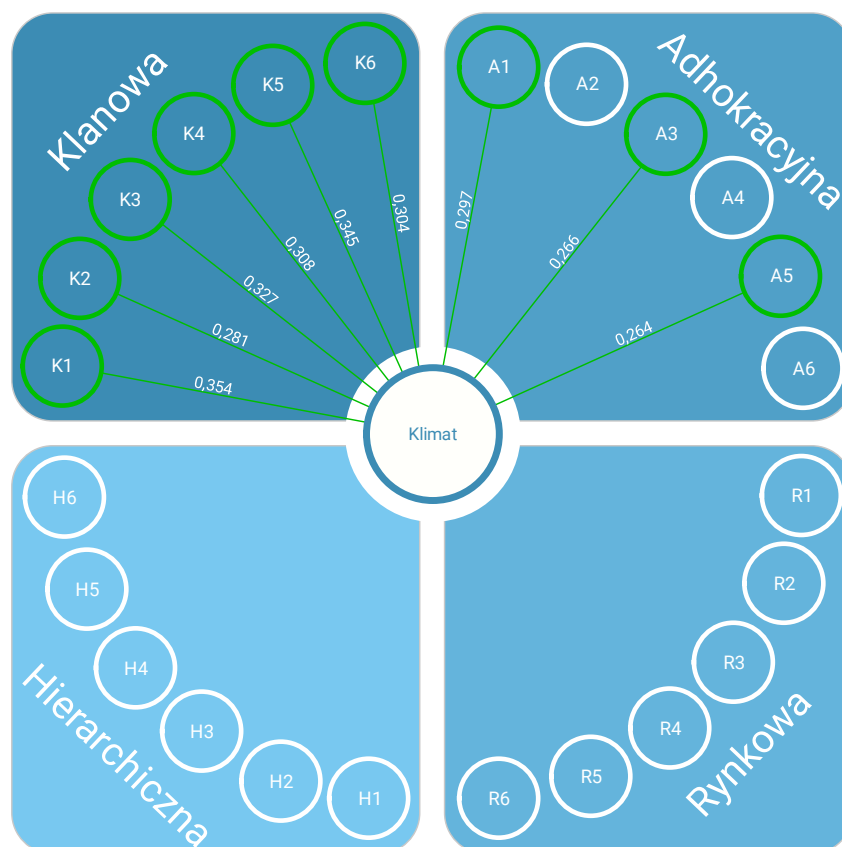


Rysunek 3.9. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Procesy”

Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 3.10 przedstawiono wyniki analizy korelacji wymiarów kultur organizacyjnych z kolejnym wymiarem dojrzałości zespołów zagranicznych, jakim jest klimat opisujący atmosferę w zespole ze wskazaniem pożądaných postaw jego członków. Zauważyć można, że klimat zespołowy koreluje z wymiarami kultur klanowej i adhokracji. Chcąc rozwijać wymiar klimatu zespołu zwinnego, należy oprzeć kulturę organizacji na budowaniu poczucia wspólnoty tak, by pracownicy czuli się częścią organizacji i traktowali ją jak drugą rodzinę, co stanowi podstawę kultury organizacyjnej. Należy także rozwijać przedsiębiorczość przez promowanie podejmowania ryzyka przez pracowników, co stanowi sedno kultury adhokracji. Przywództwo takiej organizacji powinno się opierać na ułatwianiu funkcjonowania zespołom,

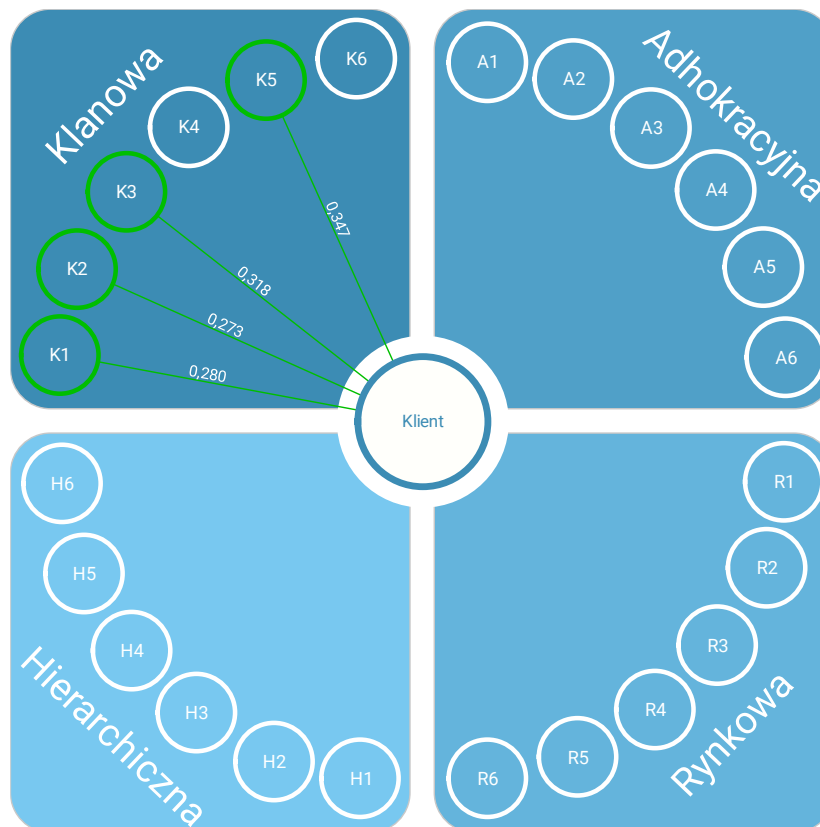
pielęgowaniu pożądaných postaw oraz dawaniu przykładu. Model zarządzania powinien być mieszanką klanowości wspierającej współpracę i angażowanie wszystkich pracowników w kluczowe działania oraz adhokracji promującej innowacyjność, wolność, unikatowość i podejmowanie ryzyka. By rozwijać wymiar klimatu zwinnego w zakresie spoiwa organizacyjnego, należy promować zaufanie i lojalność pod względem wartości, a w ramach pożądaných postaw przykładać wagę do budowania zaangażowania. Akcenty strategiczne powinny być kładzione na charakterystyczny dla kultury klanowej rozwój człowieka, budowanie zaufania i otwartości. Warto także promować zaangażowanie wszystkich członków organizacji w kluczowe dla firmy działania oraz, co jest typowe dla kultury adhokracji, pozyskiwać nowe zasoby i szukać nowych wyzwań w celu wykorzystania nadarzających się okazji. Sukces organizacyjny powinien być definiowany poprzez rozwój jednostki, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o nich.



Rysunek 3.10. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Klimat”

Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 3.11 przedstawiono ostatni dla zespołów zagranicznych wymiar dojrzałości zwinnego zespołu projektowego zwracający uwagę na poziom współpracy zespołu z klientem.



Rysunek 3.11. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Klient”

Źródło: Opracowanie własne

Okazuje się, że koreluje on jedynie z kulturą klanową, dlatego chcąc rozwijać poziom dojrzałości zespołu zwinnego w tym wymiarze, należy rozwijać kulturę organizacji, opierając ją na tworzeniu miejsca pracy, które będzie traktowane przez pracowników jak drugi dom. W wymiarze przywództwa należy przykładając wagę do pielęgnowania pożądanego postaw i dawania przykładu oczekiwanych wartości. Sam model zarządzania powinien opierać się na pracy zespołowej i dzielonej decyzyjności. W zakresie akcentów strategicznych powinny być one kładzione na rozwój człowieka, otwartości, zaufania i partycypacyjnego modelu decyzyjnego. Nie zauważono natomiast korelacji wymiaru klienta z wymiarami spoiwa organizacyjnego i kryterium sukcesu w żadnym z typów kultur organizacyjnych.

Na podstawie powyższych wniosków najbardziej wyraźną korelacją dodatnią z wymiarami i zmiennymi dojrzałości zwinnych zespołów projektowych można zauważyć między zmiennymi kultury klanowej i adhokracyjnej, co w przypadku kultury adhokracyjnej potwierdza przypuszczenie autora stanowiące impuls do przeprowadzenia badań, lecz w przypadku kultury klanowej jest pewnym zaskoczeniem.

Kolejnym wnioskiem z badań zgodnym z przypuszczeniami autora jest korelacja ujemna zmiennych kultury rynkowej ze zmiennymi dojrzałości zespołowej. Niemniej jednak, co też jest niemałym zaskoczeniem, w przypadku wymiaru doskonalenia w zespołach polskich i wymiaru procesów w zespołach zagranicznych, dla pewnych zmiennych kulturowych, kultura rynkowa wykazała korelację dodatnią.

W związku z powyższym hipoteza pierwsza:

Istnieje związek między wykorzystywanym w organizacji typem kultury organizacyjnej a dojrzałością zwinnych zespołów projektowych

została zweryfikowana, gdyż wyniki badań wskazują na istnienie korelacji niskiego i umiarkowanego poziomu między wymiarami dojrzałości a występującym w organizacji typem kultury organizacyjnej.

Także hipoteza druga:

Istnieje możliwość wskazania zmiennych charakterystycznych dla typu kultury organizacyjnej zapewniających optymalny, w określonych warunkach, poziom dojrzałości zwinnych zespołów projektowych

została zweryfikowana, gdyż istnieje korelacja niskiego i umiarkowanego poziomu między wymiarami dojrzałości, a konkretnymi zmiennymi kulturowymi w każdym z typów kultur organizacyjnych. Optymalność warunków natomiast wyznaczają granice geograficzne badań, tj. między próbkami polskimi i zagranicznymi zauważalny jest różny stopień korelacji między różnymi wymiarami dojrzałości i zmiennymi kultur organizacyjnych.

Co ciekawe, mimo znacznej korelacji zmiennych kultury klanowej z wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego nie zauważono istotnej statystycznie korelacji samego typu kultury klanowej jako całości z opracowanymi po analizie czynnikowej wymiarami dojrzałości zespołu zwinnego ani dla próbki przedsiębiorstw polskich, ani zagranicznych. Porównując wzorce między przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi, zauważa się podobieństwo szczególnie we wpływie zmiennych kulturowych kultury klanowej i adhokracyjnej na wymiary dojrzałości. Różnica natomiast powstała na etapie analizy czynnikowej, która doprowadziła do sformułowania różnych wymiarów dojrzałości zwinnych zespołów projektowych w obu próbach.

Zakończenie

W literaturze jest przedstawionych jest wiele modeli analizy dojrzałości zespołowej i wiele modeli oceniających kulturę organizacyjną. Niemniej jednak brakuje konsensusu co do przedmiotu badania, jakim jest dojrzałość zwinnego zespołu projektowego i identyfikacja relacji dojrzałości ze zmiennymi kultury organizacyjnej, co stało się motywacją do sformalizowania badań przedstawionych w niniejszej dysertacji. Badania nad kulturą organizacyjną, zintensyfikowane na przełomie XX i XXI wieku, doprowadziły do zaproponowania wielu narzędzi diagnozy kultury organizacyjnej, z których najbardziej praktyczne, zdaniem autora dysertacji, Organizational Culture Assessment Instrument, wybrano do przeprowadzenia analizy porównawczej. Samo narzędzie do analizy dojrzałości zwinnego zespołu projektowego, będące autorskim rozwiązaniem opartym na przeprowadzonym przeglądzie literatury będzie niewątpliwie wymagało doskonalenia z uwagi na zauważalne niskie i umiarkowane wartości współczynników korelacji. Mimo to już teraz można sformułować wnioski z badań nad oddziaływaniem zmiennych kultury organizacyjnej na dojrzałość zwinnych zespołów projektowych. Najważniejszym wnioskiem z badań jest zidentyfikowana zależność całych typów i wymiarów kultury organizacyjnej ze zmiennymi i wymiarami opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego. Pogłębiona analiza związku zmiennych kulturowych i tych, które odnoszą się do dojrzałości zwinnych zespołów projektowych, powinna uświadomić praktykom, znaczenie stymulowania wymiarów zwinnych zespołów tak, by móc dostosować do potrzeb interesariuszy istniejące w organizacji schematy funkcjonowania, maksymalizując poziom efektywności działań organizacyjnych. Na potrzebę prowadzenia takich analiz zwracają uwagę prekursorzy badań nad kulturą organizacyjną – Cameron i Quinn (2011). Zgodnie z modelem zaproponowanym przez Camerona i Quinna kulturę organizacyjną można różnicować pod kątem dwóch zmiennych: poziomu kontroli pracowników i orientacji wewnętrznej bądź zewnętrznej. Pierwsza zmienna różnicująca pozwala podzielić organizacje na te, które stawiają na elastyczność i rozwijają kultury klanowe i adhokracyjne, oraz takie organizacje, które stawiając na stabilność rozwijają kultury hierarchiczne i rynkowe. Druga zmienna różnicująca umożliwi przypisanie organizacji do tych, które w swych działaniach skupiają się na zbieraniu i analizowaniu informacji z wnętrza, co odnosi się do kultury klanowej i hierarchicznej, oraz zorientowane na informacje płynące z otoczenia, co jest charakterystyczne dla kultury adhokracyjnej i rynkowej (Cameron i Quinn, 2011).

Biorąc powyższe za fundament analiz kulturowych i uwzględniając cechy zwinnych zespołów projektowych, które koncentrują się na zaspokajaniu zmiennych potrzeb klienta w dynamicznych środowiskach, można założyć, że kulturami, które będą stymulować dojrzałość zwinnych zespołów projektowych, okażą się te, które stawiają na orientację zewnętrzną – kultury adhokracyjne i rynkowe. Takie też wnioski wyciągają Chmielewska-Muciek i Pachura sugerując, że to z kulturą adhokracijną związane są takie cechy zwinności zespołu, jak wyższy poziom zaufania między członkami zespołu, zdolność zespołu do określania kierunku prac i otwartość na zmiany (Chmielewska-Muciek, 2015; Pachura, 2018). Także Yauch oraz Žitkienė i Deksnys sugerują, że umiejętność dostosowania się do zmian otoczenia jest najlepszym dowodem zwinności na każdym poziomie organizacyjnym (Yauch, 2011; Žitkienė i Deksnys, 2018). Šmite zauważa, że zwinność zespołową będzie ponadto stymulować budowanie środowiska kulturowego opierającego współpracę na zaufaniu między członkami zespołu i promowaniu proaktywności w rozwiązywaniu problemów (Šmite i in., 2021) Istotnie cechy te, świadcząc o dojrzałości zespołu zwinnego, w niniejszej pracy przyporządkowane do wymiarów „Współpraca” i „Doskonalenie”, wykazały dodatnią korelację ze zmiennymi kultury adhokracyjnej, co jest zgodne z założeniem Chmielewskiej-Muciek i Pachury. Szczegółowa analiza zmiennej zaufania zespołowego w przypadku polskich zwinnych zespołów projektowych wykazała dodatnią korelację z wymiarami kultury adhokracyjnej w postaci cech dominujących i spoiwa organizacyjnego. Niemniej jednak zauważono także dodatnią korelację z wymiarami spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu wynikających z kultury klanowej oraz ujemną korelację z wymiarem spoiwa organizacyjnego wynikającym z kultury rynkowej. W przypadku zagranicznych zwinnych zespołów projektowych zaufanie zespołowe jest dodatnio skorelowane z kulturą adhokracijną w wymiarach cech dominujących, modelu zarządzania i akcentów strategicznych oraz ze wszystkimi wymiarami kultury klanowej. Także podejście do zmian w przypadku polskich zwinnych zespołów projektowych skorelowane jest dodatnio z kulturą adhokracijną w wymiarach cech dominujących, spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu oraz z kulturą klanową w wymiarach przywództwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu. Co więcej – podejście do zmiany wykazało dodatnią korelację również z kulturą hierarchiczną w wymiarze modelu zarządzania pracownikami, co może mieć związek z formalizacją modeli pracy wynikającą z przyjętych w zespołach metodyk zarządzania. W przypadku zagranicznych zwinnych zespołów

projektowych podejście zespołu do zmian wykazało korelację dodatnią jedynie z kulturą klanową w wymiarze akcentów strategicznych.

Li wskazuje, że obok zaufania cechami kulturowymi wpływającymi na rozwój dojrzałości zespołów projektowych jest także poziom motywacji i zaangażowania członków zespołu (Yongkui Li i in., 2020). W przypadku zespołów polskich zauważono dodatnią korelację tej cechy z kulturą adhokracijną w wymiarach cech dominujących i spoiwa organizacyjnego, kulturą klanową w wymiarach spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu i kulturą hierarchiczną w wymiarze przywództwa organizacyjnego. Zaobserwowano także ujemną korelację zmiennej motywacji i zaangażowania z kulturą rynkową w wymiarze spoiwa organizacyjnego. W przypadku zespołów zagranicznych zmienna zaangażowania i motywacji koreluje dodatnio z kulturą klanową w wymiarach cech dominujących i akcentów strategicznych.

Lasrado i Kassem sugerują, że zdolność zespołu do doskonalenia i zdolność do wyznaczania kierunku działań wspierane są przez kultury stawiające na zaangażowanie i adaptację, wskazując na związek tych cech zespołu z kulturą adhokracijną (Lasrado i Kassem, 2021). Na ciągłe doskonalenie praktyk funkcjonowania jako cechę dojrzałego zespołu zwinnego wskazują także Klarare i in. (2019). Chatterjee i in. sugerują, że to właśnie kultury klanowe i adhokracyjne wspierają transfer wiedzy związany z doskonaleniem metod realizacji projektów (Chatterjee i in., 2018). Badania potwierdzają powyższe założenie, sugerując dodatnią korelację zdolności zespołu do wyciągania wniosków i doskonalenia w przypadku zespołów polskich z wymiarami kultury adhokracyjnej: cechami dominującymi, akcentami strategicznymi, spoiwem organizacyjnym i kryteriami sukcesu, ale także kultury klanowej: modelem zarządzania pracownikami, spoiwem organizacyjnym, akcentami strategicznymi i kryteriami sukcesu. Dodatnią korelację tej cechy zwinnego zespołu zaobserwowano także z kulturą hierarchiczną w wymiarze modelu zarządzania pracownikami oraz z kulturą rynkową, tym razem w kierunku ujemnym, z wymiarami przywództwa i spoiwa organizacyjnego. W przypadku zespołów zagranicznych zdolność do doskonalenia wykazała korelację dodatnią z kulturą adhokracijną w wymiarze akcentów strategicznych i w większym stopniu z kulturą klanową w wymiarach: cech dominujących, przywództwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu.

Naqshbani i Tabche, dopełniając stanowisko Lasrado i Kassema wskazują, że dojrzałość zwinnych zespołów projektowych jest stymulowana przez możliwość wyznaczania przez zespół kierunku działania i możliwość uczestnictwa członków zespołu w procesie decyzyjnym (Naqshbandi i Tabche, 2018). Wyniki badań wskazują, że zdolność do wyznaczania kierunku prac w przypadku zespołów polskich wykazuje dodatnią korelację z kulturą adhokracijną w wymiarze cech dominujących, przywództwa organizacyjnego, spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu; kulturą klanową w wymiarach cech dominujących, przywództwa organizacyjnego, modelu zarządzania pracownikami, spoiwa organizacyjnego akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu, a także z kulturą hierarchiczną w wymiarach modelu zarządzania pracownikami i kryteriów sukcesu. W przypadku zespołów zagranicznych zdolność do wyznaczania kierunku prac jest dodatnio skorelowana z kulturą adhokracijną w wymiarach: modelu zarządzania pracownikami, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu, a także z kulturą klanową w wymiarach przywództwa organizacyjnego, modelu zarządzania pracownikami, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu.

Ariza Aguilera i Doolen i in. sugerują, że dojrzałe zwinne zespoły projektowe to takie, które charakteryzują się jasnością co do celów, zdolnością do adaptacji, działają na podstawie prostych i zrozumiałych standardów prowadzenia projektów, włączają wszystkich interesariuszy w proces decyzyjny i posiadają zdolność do zmiany kierunku działań (Ariza Aguilera, 2018; Doolen i in., 2006). Także Stare podkreśla, że jasność celów ma szczególne znaczenie w stymulowaniu dojrzałości zwinnych zespołów projektowych (Stare, 2012). Jasność celów i ról wykazała w zespołach polskich dodatnią korelację z kulturą adhokracijną w wymiarach cech dominujących, spoiwa organizacyjnego i akcentów strategicznych, kulturą klanową w wymiarach spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu oraz ujemną korelację z kulturą rynkową w wymiarach przywództwa i spoiwa organizacyjnego. W zespołach zagranicznych nie zaobserwowano korelacji tej zmiennej z żadnym z wymiarów żadnej z kultur organizacyjnych. Klarowność i prostota standardów pracy, jako zmienna dojrzałości zwinnych zespołów projektowych, nie wykazała korelacji z żadnym z wymiarów żadnego typu kultur w zespołach zarówno polskich, jak i zagranicznych. Jednak sam wymiar „jasność”, charakteryzujący organizację prac w zwinnym zespole projektowym, okazał się dodatnio skorelowany w zespołach polskich z kulturą adhokracijną i ujemnie skorelowany z kulturą rynkową. Włączenie w proces decyzyjny jako cechy dojrzałego zespołu zwinnego

oprócz Arizy Aguilery sugeruje także Lin i in., dodając, że o zwinności decyduje także wspomniane wyżej, promowanie współpracy i ciągłe doskonalenie (Lin i in., 2006). Steude również zauważa, że z kulturą innowacyjną związane będzie, oprócz stymulowania kreatywności, promowanie angażowania w proces decyzyjny całych zespołów (Steude, 2018), co także wynika z kultur klanowej i adhokracji. I istotnie w przypadku zespołów polskich zauważono dodatnią korelację tej cechy zespołów zwinnych z kulturą klanową w wymiarze akcentów strategicznych. Natomiast w przypadku zespołów zagranicznych dla tego wymiaru dojrzałości zaobserwowano dodatnią korelację zarówno w wymiarze akcentów strategicznych kultury klanowej, jak i spoiwa organizacyjnego kultury rynkowej.

Spiegler sugeruje, że w dojrzałych zwinnych zespołach projektowych przywódcy powinni koncentrować się na dopasowaniu metod działania do zadań stojących przed zespołem, stymulując interakcje zespołowe i promując pozyskiwanie i rozwój wiedzy (Spiegler i in., 2021). Stanowisko to podtrzymują także Dabić i in., wskazując, że przywódcy zwinni, dążąc do wzrostu poziomu innowacyjności zespołu, powinni budować silne więzi społeczne między członkami zespołu (Dabić i in., 2021). Wyniki badań wskazują, że w przypadku zespołów polskich istnieje dodatnia korelacja powyższych postaw przywódczych z kulturą adhokracijną w wymiarach cech dominujących, i akcentów strategicznych oraz z kulturą klanową w wymiarach modelu zarządzania pracownikami, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu.

Best i in. dodają, że oprócz motywowania do brania odpowiedzialności i promowania podejmowania inicjatywy to w szczególności efektywność procesów komunikacji będzie stymulować wymiary współpracy i doskonalenia zwinnych zespołów projektowych (Best i in., 2013). Looks i in. także wskazują, że oprócz odpowiedniego podejścia do zmian, samodzielności zespołu, brania przez zespół odpowiedzialności za swoją pracę i uczestnictwa w procesie decyzyjnym komunikacja należy do krytycznych czynników rozwoju dojrzałości zwinnego zespołu (Looks i in., 2021). Również Lill i Wald oraz Nurdiani sugerują, że wzrost kreatywności i innowacyjności zespołu może zapewnić promowanie autonomii, ale też wzrost poziomu interakcji między członkami zespołu (Lill i Wald, 2021; Nurdiani, Börstler, Fricker i Petersen, 2019). Przeprowadzone w niniejszej pracy badanie wskazuje, że częstotliwość interakcji i efektywność procesu komunikacji w przypadku zespołów polskich jest dodatnio skorelowane z kulturą adhokracijną w wymiarze cech dominujących i spoiwa organizacyjnego, z kulturą klanową w wymiarach spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu

oraz ujemnie skorelowane z kulturą rynkową w wymiarze przywództwa organizacyjnego. W przypadku zespołów zagranicznych częstotliwość interakcji jest dodatnio skorelowana jedynie z wymiarem cech dominujących kultury klanowej. Heimicke dodaje, że nastawienie członków zespołu do współdziałania w realizacji celów projektu będzie oddziaływać na poprawę poziomu zwinności zespołów projektowych (Heimicke i in., 2021), co sugerują również Doz, Antlova i Steude, wskazując na znaczenie wspomnianego już odpowiedniego podejście do porażki jako szansy do nauki i doskonalenia na poziom wymiany informacji i właśnie współpracę (Antlova, 2014; Doz, 2020; Steude, 2018). Nastawienie członków zespołu do współpracy w osiągnięciu celów projektu w zespołach polskich było dodatnio skorelowane z kulturą adhokracijną w wymiarze cech dominujących i spoiwa organizacyjnego, z kulturą klanową w wymiarze spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu oraz ujemnie skorelowane z kulturą rynkową w wymiarze przywództwa i spoiwa organizacyjnego. Natomiast dla zespołów zagranicznych dodatnia korelacja zmiennej nastawienia do współpracy wystąpiła z kulturą adhokracijną w wymiarze cech dominujących oraz kulturą klanową w wymiarze cech dominujących, modelu zarządzania pracownikami, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu. Kale, Ouriques oraz Khalil i Khalil podkreślają, że w rozwoju dojrzałości zwinnych zespołów istotną rolę będzie odgrywało stymulowanie przez kulturę odpowiedniego podejścia do nauki i efektywność procesów wymiany informacji (Kale i in., 2019; Khalil i Khalil, 2020; Ouriques i in., 2019), co sugerują także Perlak, Sherehiy z Karwowskim i Vishnubhotla, wskazując na znaczenie efektywności procesów komunikacji, ciągłą naukę i ciągłe doskonalenie (Perlak, 2019; Sherehiy i Karwowski, 2014; Vishnubhotla i in., 2021). W przypadku zespołów polskich efektywność wymiany informacji była dodatnio skorelowana z kulturą adhokracijną w wymiarze cech dominujących, przywództwa organizacyjnego, spoiwa organizacyjnego, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu, kulturą klanową we wszystkich jej wymiarach, kulturą hierarchiczną w wymiarze modelu zarządzania pracownikami oraz kulturą rynkową w wymiarze akcentów strategicznych. Dla zespołów zagranicznych korelacja efektywności procesów wymiany informacji w kierunku dodatnim wystąpiła dla kultury adhokracyjnej w wymiarach cech dominujących i akcentów strategicznych, kultury klanowej w wymiarach cech dominujących, przywództwa organizacyjnego, modelu zarządzania pracownikami, akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu, kultury rynkowej w wymiarze cech dominujących oraz kultury hierarchicznej w wymiarze przywództwa organizacyjnego. Wyniki badań w niniejszej dysertacji wskazują również, że wspomniana wyżej autonomia w postaci

samodzielności członków zespołu w organizowaniu prac i realizacji zadań w przypadku zespołów polskich była dodatnio skorelowana z kulturą adhokracijną w wymiarze modelu zarządzania pracownikami, spoiwa organizacyjnego i akcentów strategicznych, kulturą klanową w wymiarze modelu zarządzania pracownikami i akcentów strategicznych oraz kulturą rynkową w wymiarach cech dominujących, przywództwa organizacyjnego i akcentów strategicznych. Dodatnia korelacja z kulturą rynkową w zakresie samodzielności może wynikać z nastawienia w tej kulturze na realizację celów polegających na wyprzedzaniu konkurencji, co w organizacjach zwinnych oznacza zaspokajanie potrzeb klienta bezpośrednio przez zespół.

Gren wskazuje, że o dojrzałości świadczą otwartość komunikacji, ciągłe wyciąganie wniosków i doskonalenie metod pracy oraz bliska współpraca z klientem (Gren i in., 2015, 2017). Zorientowanie na klienta i umiejętność dopasowania do zmiany jego wymagań oraz elastyczność pozwalającą radzić sobie ze zmiennością otoczenia podkreślają również Moi i Cabiddu (2021), a Moyo i Khoza dodają, że współpraca z klientem powinna się opierać na ścisłym zaangażowaniu klienta w prace zespołu i częstych interakcjach klienta z zespołem projektowym (Moyo i Khoza, 2021). Dlatego kolejnym wymiarem dojrzałości zwinnych zespołów projektowych analizowanym w niniejszej pracy jest wymiar współpracy z klientem, który jako istotny wskazywany jest również przez Looks i in. i Yazici (Looks i in., 2021; Yazici, 2011). Zgodnie z powyższymi współpraca z klientem powinna się opierać na analizie i precyzyjnym zaspokojeniu potrzeb klienta, co sugerują wyniki badań w przypadku zespołów polskich, w których pozyskiwanie informacji o potrzebach klienta i praca polegająca na zaspokajaniu tych potrzeb jest dodatnio skorelowana z kulturą adhokracijną w prawie wszystkich wymiarach prócz modelu zarządzania pracownikami, kulturą klanową we wszystkich jej wymiarach i kulturą hierarchiczną w wymiarze modelu zarządzania pracownikami. Dla zespołów zagranicznych korelacja w kierunku dodatnim wystąpiła jedynie dla kultury klanowej w wymiarach cech dominujących, modelu zarządzania pracownikami, spoiwa organizacyjnego i akcentów strategicznych. Corrêa Rodrigues i Mantovani Fontana oraz Elnagar i in. wskazują dodatkowo, że istotny w rozwoju dojrzałości zwinnego zespołu projektowego jest model współpracy zespołu z klientem (Corrêa Rodrigues i Mantovani Fontana, 2019; Elnagar i in., 2018). I tak wyniki badania wskazują, że bliska współpraca zespołu z klientem w przypadku zespołów polskich jest dodatnio skorelowana z kulturą adhokracijną w wymiarze spoiwa organizacyjnego i akcentów strategicznych, kulturą hierarchiczną w wymiarze przywództwa

organizacyjnego oraz kulturą rynkową w wymiarze akcentów strategicznych i kryteriów sukcesu. W przypadku zespołów zagranicznych korelacja tej zmiennej w kierunku dodatnim wystąpiła jedynie z kulturą klanową w wymiarze modelu zarządzania pracownikami i akcentów strategicznych. Sweeney i Cifuentes dodatkowo wskazują, że oprócz samodzielności członków zespołu, ich zaangażowania i częstych interakcji to priorytetyzacja prac oparta na potrzebach klienta i informacjach z rynku będzie stymulować dojrzałość zespołu zwinnego (Sweeney i Cifuentes, 2010). Wyniki badania dostarczają informacji o dodatniej korelacji tej zmiennej w przypadku zespołów polskich z kulturą adhokracijną w wymiarze spoiwa organizacyjnego i akcentów strategicznych oraz kulturą klanową w wymiarze modelu zarządzania pracownikami i akcentów strategicznych. W przypadku zespołów zagranicznych zaobserwowano dodatnią korelację priorytetyzacji prac opartej na potrzebach klienta z kulturą klanową w wymiarze cech dominujących, modelu zarządzania pracownikami i akcentów strategicznych.

Denning zauważa, że zespoły zwinne porzucają biurokrację na rzecz częstego dostarczania kolejnych funkcjonalności produktu klientowi i badania jego opinii (Denning, 2018a,c), niemniej jednak w niniejszym badaniu zauważono pewne związki kultury hierarchicznej, charakteryzującej się wyższym poziomem ustrukturyzowania działań z dojrzałością zwinnych zespołów projektowych. Również Steude sugeruje, że predefiniowane struktury i procesy mogą wpływać niekorzystnie na poziom zwinności zespołowej (Steude, 2018), niemniej jednak całkowity brak standardów funkcjonowania mógłby doprowadzić do zmniejszenia efektywności zespołów projektowych. Wynika to z faktu, że zwinne zespoły potrzebują jednak prostych zasad funkcjonowania (Denning, 2018c). Dodatkowo autonomia zwinnych zespołów w zakresie dostosowania kierunku działania do zmiennych warunków (Hodgson i Briand, 2013; McPherson, 2016) wskazuje, że wyznacznikiem istotnym dla zwinności jest zorientowanie zewnętrzne, co mogłoby świadczyć o kulturach rynkowych i adhokracyjnych jako tych, które stymulują dojrzałość zwinnych zespołów projektowych, lecz z uwagi na to, że w zwinności kładzie się nacisk na wysoką kreatywność i jakość współpracy między zespołami na znaczeniu zyskuje adhokracyjność i klanowość. Wzrost tego znaczenia szczególnie istotny będzie w kontekście podejścia liderów zespołów zwinnych, którzy porzucają kontrolę na rzecz stymulowania samodzielności zespołu, rozwijają poziom wiedzy zespołowej i umiejętność uczenia się oraz propagują otwartość na podejmowanie ryzyka i chęć eksperymentowania (Denning, 2018b,c; Lornikova i in., 2013; Masood i in., 2020). Powyższe wyniki są zgodne

z sugestią Fiordelisiego i Pachury o tym, że innowacyjność i związana z nią zwinność zespołów projektowych stymulowana będzie przez kulturę adhokracyjną, zapewniającą swobodę działania i promującą kreatywność, oraz kulturę klanową, w której skupia się na doskonaleniu aspektów związanych ze współpracą międzyludzką (Fiordelisi i in., 2019; Pachura, 2018). Powyższe potwierdzają również Srivastava i Jain, sugerując, że zwinność działań należy osiągnąć przez zarządzanie zorientowane na ludzi, pracę zespołową, zaufanie, delegowanie zadań i branie odpowiedzialności przez członków zespołu (Srivastava i Jain, 2017), co przez koncentrację na relacjach sprawia, że członkowie zespołu są bardziej zaangażowani, a to wskazuje na cechy kultury klanowej, podczas gdy zdolność do reagowania na zmieniające się okoliczności, autonomia zespołu, uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji (Srivastava i Jain, 2017) wskazują na cechy kultury adhokracyjnej.

Modele oceny dojrzałości projektowej sugerują, że najwyższy poziom dojrzałości osiągają zespoły zdolne do ciągłego doskonalenia się i reagowania na zmiany w otoczeniu, wykorzystując nadarżające się okazje (CMMI Institute, 2018), co świadczy o cechach kultury adhokracyjnej. W modelu Kerznera najwyższy poziom dojrzałości zespołów projektowych osiąga się przez efektywną komunikację, wymianę wiedzy, poziom formalizacji zapewniający proste standardy funkcjonowania z zachowaniem elastyczności zespołu, zbieranie informacji zwrotnej i ciągłe doskonalenie metod działania będące objawem najwyższego poziomu dojrzałości (Kerzner, 2019). Agile Adoption Framework wskazuje na współpracę, komunikację, wymianę wiedzy, współpracę z klientem, częste dostarczanie kolejnych funkcjonalności produktu, reagowanie na zmiany na podstawie zbieranych informacji z otoczenia, działanie na podstawie prostych standardów i reagowanie na zmiany (Sidky i in., 2007). Mimo istnienia wielu modeli oceny dojrzałości zespołów projektowych implementowanie praktyk zgodnie z wytycznymi w nich zawartymi może stanowić ograniczenie w rozwoju zespołu, dlatego dobór konkretnych praktyk należy dostosować do potrzeb zespołowych (Corrêa Rodrigues i Mantovani Fontana, 2019; Schmitt i in., 2019; Schweigert i in., 2013). W związku z tym w niniejszej pracy nie kierowano się kolejnością stosowania konkretnych praktyk, lecz zbadano, które z nich, łącząc się z konkretnymi praktykami zakorzenionymi w kulturze, stymulują konkretne cechy dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. Na konieczność zrozumienia kompatybilności praktyk stosowanych przez zespół z kulturą organizacyjną wskazują Nurdiani i in., sugerując, że czynnikami ograniczającymi rozwój dojrzałości zespołowej mogą być konflikty

metod realizacji projektów i modeli współpracy przyjętych przez zespół z kulturą organizacyjną (Nurdiani, Börstler, Fricker, Petersen i in., 2019).

Implikacje teoretyczne

Po pierwsze przeprowadzenie analizy literaturowej pod kątem wyodrębnienia czynników wpływających na dojrzałość zwinnego zespołu projektowego pozwoliło opracować model analizy tejże dojrzałości. A zoperacjonalizowane w badaniu wymiary dojrzałości zwinnego zespołu projektowego stanowią punkt wyjścia do rozważań nad konstruktorem dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Po drugie, dzięki opracowanemu modelowi w badaniu na różnych próbach wykazano istnienie potencjalnych różnic między istotnością wymiarów dojrzałości w próbie polskiej i zagranicznej. W związku z tym należy kontynuować badania w zakresie dojrzałości zwinnych zespołów projektowych w różnych kulturach organizacyjnych zwiększając zakres próby badanej poszukując możliwego oddziaływania wyżej wymienionych konstruktów z kulturami narodowymi.

Po trzecie wykazano korelację wskazującą na możliwe oddziaływanie między wymiarami kultury organizacyjnej a zmiennymi opisującymi dojrzałość zwinnego zespołu projektowego, a nawet, w przypadku próby zespołów polskich, wskazano korelację między samymi typami kultur organizacyjnych a wymiarami dojrzałości zwinnych zespołów projektowych.

Implikacje praktyczne

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych analiz, aby rozwijać dojrzałość zwinnych zespołów projektowych, należy propagować kulturę organizacyjną o cechach kultur klanowej i adhokracji. Niemniej jednak niektóre aspekty kultur rynkowej i hierarchicznej mogą wspierać pewne wymiary dojrzałości zwinnych zespołów, choć na ogół to kulturowa rynkowość będzie negatywnie wpływać na dojrzałość zwinnego zespołu, co zaobserwowano szczególnie wyraźnie w przypadku zespołów polskich.

W odniesieniu do konkretnych wymiarów dojrzałości w zwinnych zespołach projektowych polskich przedsiębiorstw w wymiarze współpracy zwinnej, charakteryzującej się częstą komunikacją twarzą w twarz, zaufaniem członków zespołu do siebie nawzajem, chęcią współpracy oraz motywacją i zaangażowaniem w prowadzone projekty, należy rozwijać kulturę

adhokracijną charakteryzującą się przedsiębiorczością i chęcią podejmowania ryzyka w celu poszukiwania nowych obszarów rozwoju. Organizacyjne przywództwo w celu promowania współpracy zwinnej powinno skupiać się na zapewnieniu sprawnego funkcjonowania poprzez organizowanie i koordynowanie działań zespołowych, będące odwzorowaniem kultury hierarchicznej, a unikać promowania agresywnego konkurencyjnego i zorientowania jedynie na wyniki występującego w kulturze rynkowej. Spiwem organizacyjnym winny być lojalność, zaufanie oraz zaangażowanie w rozwój i poszukiwanie innowacji. Unikać należy jednak budowania jedności wyłącznie przez konkurencję i wygrywanie. Akcenty strategiczne powinny zwracać się ku rozwojowi człowieka, budowaniu zaufania, otwartości i zachęcania członków zespołu do uczestniczenia w działaniach, co jest charakterystyczne dla kultury klanowej oraz poszukiwania nowych zasobów, tworzenia nowych wyzwań, próbowania nowych rzeczy i poszukiwania szans, charakterystycznych dla kultury adhokracyjnej. By wpływać pozytywnie na wymiar współpracy zwinnego zespołu, sukces należy rozumieć przez pryzmat rozwoju pracy zespołowej, zaangażowania pracowników i troskę o nich oraz rozwój zasobów ludzkich. W wymiarze współpracy pozytywnymi zmiennymi kulturowymi są te jej cechy, które pochodzą z kultury adhokracyjnej, w której przykładą się uwagę do kreowania innowacyjnych rozwiązań stanowiących sedno zwinności, oraz cechy pochodzące z kultury klanowej, w której sednem jest bliska współpracy poparta dobrymi relacjami członków zespołu. Oprócz cech kultury adhokracyjnej i klanowej w tym wymiarze ważne jest także opracowywanie jasnych procedur funkcjonowania i działanie na ich podstawie wynikające z kultury hierarchicznej. Kultura rynkowa może jedynie prowadzić do degradacji wymiaru współpracy zwinnego zespołu.

W przypadku wymiaru jasności celów i ról oznaczającego klarowność obowiązków oraz celów i skuteczność w ich osiągnięciu, podobnie jak w przypadku współpracy, należy rozwijać kulturę adhokracijną, charakteryzującą się przedsiębiorczością i chęcią podejmowania ryzyka. Przywódcy organizacyjni w celu zapewnienia klarowności działań powinni się skupiać na organizowaniu i koordynowaniu, a styl zarządzania powinien być oparty na zapewnieniu bezpieczeństwa zatrudnienia, przewidywalności działania, zapewnieniu stabilności relacji oraz zgodności z procedurami, co jest odzwierciedleniem kultury hierarchicznej. Spiwem organizacyjnym zapewniającym jasność celów winno być zaufanie i lojalność oraz zaangażowanie nie tylko w bieżące funkcjonowanie zespołu, lecz także w poszukiwanie nowych wyzwań i rozwój, stanowiące połączenie kultur klanowej i adhokracyjnej. Przyjęcie postaw

spajających organizację charakterystycznych dla kultury rynkowej, czyli budowania jedności na podstawie agresywnego konkurowania i wygrywania, może negatywnie wpływać na wymiar jasności ról i celów. Akcenty strategiczne powinny być kładzione na rozwój zasobów ludzkich, budowanie zaufania i otwartości oraz partycypacyjnych postaw pracowników na każdym etapie procesu tworzenia wartości dla klienta. Działania te trzeba wspierać poprzez budowanie zaangażowania w poszukiwanie nowych wyzwań i możliwości zaspokajania jego potrzeb w innowacyjny sposób. Sukces organizacyjny należy definiować poprzez rozwój zasobów ludzkich, rozwój współpracy zespołowej, wzrost zaangażowania kadry i wzrost poziomu troski o ludzi. W wymiarze jasności celów i ról – podobnie jak w wymiarze współpracy – najlepszy efekt można osiągnąć dzięki rozwijaniu kultury adhokracji i klanowej zapewniającej zwinność zespołu oraz – szczególnie w tym przypadku – kultury hierarchicznej, dbającej o klarowność i powtarzalność procedur. Na ten wymiar, podobnie jak na wymiar współpracy, cechy kultury rynkowej mogą mieć niepożądany wpływ obniżający poziom dojrzałości zespołu zwinnego.

Wymiar ciągłego doskonalenia z perspektywy badanych polskich zespołów zwinnych oznacza częstą aktualizację informacji o postępach, wykorzystanie narzędzi przepływu informacji, efektywność procesów dzielenia się wiedzą, pracę ze stosowaniem iteracji zakończoną informacją zwrotną od klienta, możliwość zmiany planów i procedur, gdy okaże się, że nie prowadzą do zaspokojenia potrzeb klienta, oraz kreatywność członków zespołu i zdolność wytyczania kierunku działania. Wymiar ten wspierany jest szczególnie przez cechy charakterystyczne dla kultury adhokracji, czyli promowanie przedsiębiorczości i chęci podejmowania ryzyka, popartej także cechami kultury klanowej przez budowanie bliskich relacji między członkami zespołu tak, by organizację traktowali jak drugą rodzinę. Organizacyjne przywództwo powinno się skupiać na dawaniu dobrego przykładu i wspieraniu zespołów przez mentoring, ułatwianie funkcjonowania zespołom oraz pielęgnowanie dobrych postaw i praktyk stosowanych przez zespół. Pozytywnie na ten wymiar wpływa także dawanie przykładu postaw przedsiębiorczych, podejmowania ryzyka i innowacyjności. Styl zarządzania powinien zapewniać bezpieczeństwo zatrudnienia, funkcjonowanie zgodne z zasadami, przewidywalność i stabilność relacji. Wymiar doskonalenia jest wspierany poprzez promowanie partycypacyjnego stylu zarządzania w zespole, charakterystycznego dla kultury klanowej. W zakresie stosowanego w organizacji podejścia do zarządzania stanowi ono połączenie kultur

adhokracji, klanowej i hierarchicznej. Organizacyjnym spoiwem winno być zaangażowanie członków zespołu w działania innowacyjne i rozwojowe wspólnie z lojalnością i wzajemnym zaufaniem. Strategiczne akcenty kładzie należy na rozwój człowieka, budowanie zaufania, otwartości i partycypacji zgodnie z kulturą klanową. Jest to wspierane także przez cechy kultury adhokracji, czyli pozyskiwanie nowych zasobów, szukanie nowych wyzwań i wykorzystywanie szans. Co ciekawe, nastawienie na konkurowanie i wygrywanie w skali rynku, charakterystyczne dla kultury rynkowej, pozytywnie wpływa na wymiar doskonalenia. Definicja sukcesu wspierająca ten wymiar dojrzałości czerpała ze wszystkich typów kultur organizacyjnych – także rynkowej. Wspierające wymiar doskonalenia jest promowanie rozwoju zasobów ludzkich, współpracy i zaangażowania charakterystyczne dla kultury klanowej, posiadanie innowacyjnych produktów unikatowych w skali rynku, typowe dla kultury adhokracji, definiowanie sukcesu przez wygrywanie na rynku i prześciganie konkurencji, tak jak się to dzieje w kulturze rynkowej, oraz charakterystyczne dla kultury hierarchicznej mierzenie sukcesu sprawnością planowania i efektywnością działania. Dodatkowy wniosek jest taki, że dla szczególnego wymiaru dojrzałości zwinnego zespołu projektowego, jakim jest doskonalenie działań, ważną będzie właśnie kultura klanowa i adhokracja rozwijająca zespół pod kątem innowacyjnego działania zespołowego. Istotną będzie także hierarchiczność tworząca przewidywalne procedury, co będzie miało szczególne znaczenie w przypadku regularnego wyciągania wniosków z działań i implementacji pomysłów na doskonalenie metod współpracy. Pozytywny wpływ na wymiar doskonalenia mogą mieć także pewne cechy kultury rynkowej, co prawdopodobnie wynika z konieczności jak najlepszego zrozumienia przez zespół potrzeb klienta, które należy zaspokoić możliwie najpełniej, by nie wybrał on konkurencji.

W przypadku zagranicznych zwinnych zespołów projektowych pierwszym wymiarem dojrzałości jest wymiar procesów i narzędzi wspierających zwinność zespołową. Wymiar ten wskazuje na wykorzystanie przez zespół narzędzi i standardów zbierania informacji o potrzebach klienta, aktualizacji metryk projektowych, analizy działań i doskonalenia na podstawie wyciągniętych wniosków, dzielenie się wiedzą przez członków zespołu, jasność celów zespołowych oraz wspólne planowanie drogi ich osiągnięcia. Wymiar ten jest w znacznym stopniu wspierany przez cechy kultury klanowej, takie jak rozwijanie środowiska pracy, w którym pracownicy chcą się angażować w działania organizacji, a jej członków traktują jak drugą rodzinę. Na wymiar ten pozytywnie wpływa także rynkowość promująca osiągnięcie

założonych celów. Ponadto pozytywne może się okazać promowanie przez przywódców pożądaných postaw i dawanie przykładu, charakterystyczne dla kultury rynkowej, gdy sam model zarządzania będzie oparty na zespołowym podejmowaniu decyzji przez budowanie wspólnego porozumienia. Organizacje, dbając o wymiar procesów i narzędzi zwinnego zespołu, powinny rozwijać wysoki poziom zaufania i otwartości członków zespołu, którzy mając komfort i bezpieczeństwo, będą się angażować w kluczowe działania. Na podstawie rozwoju pracy zespołowej, zaangażowania i rozwoju jednostki powinien być definiowany sukces organizacyjny.

Kolejnym wymiarem wyszczególnionym w analizie zagranicznych zwinnych zespołów projektowych jest klimat zespołowy zwracający uwagę na komunikację między członkami zespołu, poziom zaufania, chęć współpracy, motywację i zaangażowanie oraz przywództwo wspierające i partycypacyjny model decyzyjny. Klimat zwinny będzie wspierany przez kulturę klanową i adhokracijną, dlatego organizacje chcące rozwijać ten wymiar w swoich zespołach powinny opierać kulturę organizacyjną na fundamentach bliskości i promowania przedsiębiorczości oraz na podejmowaniu ryzyka. Przywódcy organizacyjni powinni skupiać się na dawaniu przykładu, pielęgnowaniu pozytywnych postaw i ułatwianiu funkcjonowania zespołom, sam model zarządzania opierając na współpracy, budowaniu porozumienia i uczestnictwie w procesie decyzyjnym oraz innowacyjności, wolności działania i podejmowaniu ryzyka w celu wyróżniania się na tle konkurencji. Spiwem takich organizacji powinna być lojalność i wzajemne zaufanie poparte zaangażowaniem w działania zespołowe. Akcenty strategiczne należy kłaść na rozwój jednostki, poziom zaufania, otwartości i uczestnictwa w procesie decyzyjnym, charakterystyczne dla kultury klanowej, oraz poszukiwania nowych zasobów i wyzwań w celu wykorzystania nadarżających się szans wynikających z kultury adhokracyjnej. Sukces takich organizacji należy definiować przez rozwój pracownika i zespołowego działania popartego zaangażowaniem pracowników i troską kadry zarządzającej o każdego członka zespołu.

Ostatnim wymiarem dojrzałości jest wymiar zwracający uwagę na tworzenie przez zespół wartości zaspokajającej potrzeby klienta oraz bliskość współpracy zespołu z klientem popartej wysokim poziomem komunikacji. By rozwijać poziom współpracy zespołu zwinnego z klientem, należy przykładac wagę do rozwijania charakterystyki kultury klanowej poprzez tworzenie środowiska pracy, które będzie drugim domem dla członków organizacji, rozwijanie modelu

przywództwa opartego na dawaniu przykładu i pielęgnowaniu pożądaných postaw, promowanie partycypacyjnego modelu zarządzania i współpracy i rozwój pracownika oraz poziomu zaufania i otwartości między członkami organizacji.

Podsumowując, można zauważyć tendencję do istnienia pozytywnej korelacji pomiędzy wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu a wymiarami kultur – w szczególności klanowej i adhokracijnej – zarówno dla próbki zespołów polskich, jak i zagranicznych. Kultura hierarchiczna okazuje się pozytywnie korelować w przypadku zespołów polskich w wymiarach przywództwa organizacyjnego z wymiarem współpracy zespołowej, w wymiarze modelu zarządzania i kryterium sukcesu z wymiarem ciągłego doskonalenia oraz w wymiarze przywództwa organizacyjnego i modelu zarządzania z wymiarem jasności celów i ról. Kultura rynkowa jedynie w przypadku zespołów polskich wykazuje ujemną korelację wymiarów przywództwa i spoiwa organizacyjnego z wymiarem współpracy zespołowej oraz wymiaru spoiwa organizacyjnego z wymiarem jasności ról i celów. Niemniej jednak pewne wymiary kultury rynkowej w postaci akcentów strategicznych i kryterium sukcesu w przypadku zespołów polskich okazują się korelować dodatnio z wymiarem ciągłego doskonalenia oraz – w przypadku zespołów zagranicznych – w wymiarze cech charakterystycznych dla tej kultury z wymiarem procesów i narzędzi zwinnych.

Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Przeprowadzone postępowanie posiada ograniczenia, stanowiące punkt wyjścia do dalszych badań nad zależnością między kulturą organizacyjną a dojrzałością zwinnych zespołów projektowych, ale także nad samym konstruktorem dojrzałości zwinnych zespołów projektowych.

Po pierwsze dojrzałość zwinnych zespołów projektowych jest pojęciem wciąż niejednoznacznie określonym w nauce, dlatego należy mieć na uwadze różnice w sposobach analizy tego zjawiska i wciąż klarujące się podejście pomiaru dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. Niska i umiarkowana wartość współczynników korelacji zmiennych badanych w niniejszej pracy stanowi motywację do pogłębionych badań nad zarówno wymiarami, jak i samymi cechami opisującymi dojrzałość zwinnych zespołów projektowych oraz oddziaływaniami wymiarów dojrzałości ze zmiennymi kultur organizacyjnych.

Po drugie złożoność pojęć kultury organizacyjnej i dojrzałości zespołowej wymaga dalszego analizowania tych zjawisk i ich oddziaływań zarówno w podejściu ilościowym, jak i wspierania

się metodami jakościowymi na przykład poprzez zogniskowane wywiady grupowe. Analiza taka pozwoli lepiej dobrać cechy wysoce dojrzałych zespołów zwinnych i określić z większą precyzją oddziaływania między zmiennymi kultury organizacyjnej a dojrzałością zwinnego zespołu projektowego.

Po trzecie zjawisko, jakim jest kultura organizacyjna, podlegające ciągłym zmianom, należałoby poddać analizie z wykorzystaniem innych narzędzi diagnostycznych, poszukując nowych zmiennych opisujących kulturę organizacyjną. Szczególnie w przypadku analizy oddziaływania kultury organizacyjnej na zmienne zespołowe być może bardziej wartościowe byłoby opisanie kultury nie organizacji, ale samego zespołu i przez to skupienie się na opisanie nie wyłącznie kultury, lecz także klimatu organizacyjnego i zespołowego.

Czwarte ograniczenie wynika z wielkości próby badawczej, szczególnie w odniesieniu do porównania między polskimi zespołami a zespołami zagranicznymi. Warto byłoby kontynuować badania za granicą i ocenić, w jaki sposób kultury organizacyjne w różnych krajach korelują z dojrzałością zwinnych zespołów projektowych i czy sama kultura narodowa może kształtować różnice w kulturach organizacyjnych i różnice w ich oddziaływaniu z dojrzałością zespołów zwinnych. Ponadto z uwagi na różnice między próbą zespołów polskich i zagranicznych należy poszukiwać lepszych grup zmiennych będących wymiarami dojrzałości zwinnego zespołu projektowego.

Po piąte ograniczeniem jest relatywizm wynikający z zastosowania modelu badania jednego członka zespołu zwinnego. Analiza zarówno kultury organizacyjnej, jak i dojrzałości zespołu na podstawie ocen jednej tylko osoby może prowadzić do zaburzenia wyniku z uwagi na możliwe różnice w ocenie kultury i cech zespołowych przez różnych członków zespołu. Warto byłoby przeprowadzić szerzej zakrojone badania na dużą skalę z udziałem wielu członków zespołów różnych organizacji z wielu krajów tak, by zidentyfikować różne interesujące oddziaływania między zmiennymi dojrzałości, kultury organizacyjnej i powyższych z kulturami narodowymi.

Po szóste ograniczeniem są szerokie stwierdzenia opisujące cechy dojrzałości zwinnego zespołu projektowego. Może to prowadzić do różnego zrozumienia ich sedna przez ankietowanych. Należy więc skrócić treść niektórych twierdzeń, a nawet rozdzielić na poszczególne zjawiska kosztem poszerzenia liczby pytań, zwiększając tym samym czas wypełnienia formularza.

Bibliografia

- Ajmal, M. M. i Koskinen, K. U. (2008). Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7–15. <https://doi.org/10.1002/pmj.20031>
- Akca, Y., Ozer, G., & Kirkan, H. (2018). The effects of organizational culture and leadership on firm performance. *International Review of Management and Business Research*, 7(3), 766–776. [https://doi.org/10.30543/7-3\(2018\)-10](https://doi.org/10.30543/7-3(2018)-10)
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. i Günsel, A. (2011). Antecedents and results of emotional capability in software development project teams. *Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 957–973. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00845.x>
- Aktaş, E., Çiçek, I. i Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Alofan, F., Chen, S. i Tan, H. (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 109, 184–199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.037>
- Alon, I., Madanoglu, M. i Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review*, 27(2), 113–131. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2016-0022>
- Alsharo, M., Gregg, D. i Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information and Management*, 54(4), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Andersson, M., Moen, O. i Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>
- Anra, Y. i Yamin, M. (2017). Relationships between lecturer performance, organizational culture, leadership, and achievement motivation. *Foresight and STI Governance*, 11(2), 92–97. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.2.92.97>
- Antlova, K. (2014). Agile approach in the project management of the Czech companies. *Procedia Technology*, 16, 929–933. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.045>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A. i Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: The case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271–293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>
- Ariza Aguilera, D. A. (2018). Designing an organizational culture model in the projects environment: A constructivist approach. *Revista CES Psicología*, 11(1), 118–133. <https://doi.org/10.21615/cesp.11.1.9>
- Ashkanasy, N. M. i Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organisational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24–29. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312834>
- Augustine, S., Payne, B., Sencindiver, F. i Woodcock, S. (2005). Agile project management: Steering from the edges. *Communications of the ACM*, 48(12), 85–89.

- <https://doi.org/10.1145/1101779.1101781>
- Azanha, A., Argoud, A. R. T. T., de Camargo Junior, J. B. i Antonioli, P. D. (2017). Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 121–142. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0054>
- Azanza, G., Moriano, J. A. i Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107–115.
- Baba, M. L., Falkenburg, D. R. i Hill, D. H. (1996). Technology management and american culture: Implications for business process redesign. *Research Technology Management*, 39(6), 44–54. <https://doi.org/10.1080/08956308.1996.11674321>
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. i Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Baker, J. (1996). *Agility and flexibility: What's the difference?* Cranfield School of Management Working Paper Series, 5(1). <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1151>
- Balkema, A. i Molleman, E. (1999). Barriers to the development of self-organizing teams. *Journal of Managerial Psychology*, 14(2), 134–150. <https://doi.org/10.1108/02683949910255205>
- Banaszyk, P. (2014). Zwinne dostosowania przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 76(1), 195. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2014.76.1.15>
- Barbera, K. M. i Schneider, B. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Bardi, A. i Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(10), 1207–1220. <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Belassi, W., Kondra, A. i Tukel, O. I. (2008). New product development projects: The effects of organizational culture. *Project Management Journal*, 39(4), 28–42. <https://doi.org/10.1002/pmj.20017>
- Best, A., Smit, J. i de Faber, L. (2013). Interventions and their relation to organizational culture and project management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 74, 329–338. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.019>
- Bowers, M. R., Hall, J. R. i Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Brannen, M. Y. i Doz, Y. L. (2012). Corporate languages and strategic agility. *California Management Review*, 54(3), 77–97.
- Bredillet, C., Yatim, F. i Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.10.007>
- Buble, M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. *Management*, 17(2), 85–97.
- Buchholz, R. A. (1977). The belief structure of managers relative to work concepts measured by a factor analytic model. *Personnel Psychology*, 30, 567–587.
- Bunderson, J. S. i Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why

- “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21(3), 609–624. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483>
- Cameron, K. i Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cegarra Navarro, J. G., Eldridge, S., & Wandosell, G. (2016). International organizational performance: The influence of congenital learning and realized absorptive capacity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 453–473. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2014-0078>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544–1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chagas, F., Passos, F. U. i Figueiredo, P. (2021). Maturity of project teams and the accuracy of the delivered projects in achieving goals. *Gestao e Producao*, 28(4). <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e77>
- Charles, A., Lauras, M. i van Wassenhove, L. (2010). A model to define and assess the agility of supply chains: Building on humanitarian experience. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 40(8), 722–741. <https://doi.org/10.1108/09600031011079355>
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
- Chatterjee, A., Pereira, A. i Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15–33. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12116>
- Chen, W. H. i Chiang, A. H. (2011). Network agility as a trigger for enhancing firm performance: A case study of a high-tech firm implementing the mixed channel strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 643–651. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.01.001>
- Chesley, C. G. (2020). Merging cultures: Organizational culture and leadership in a health system merger. *Journal of Healthcare Management*, 65(2), 135–150. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-18-00213>
- Chiu, C. K., Joe, S. W., Lin, C. P., Wu, T. Y. i Yen, P. H. (2018). Being an excellent team: understanding how politics influence team performance. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(3–4), 365–386. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1189823>
- Chmielewska-Muciek, D. (2015). Kultura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzających innowacje. *Handel Wewnętrzny*, 6(353), 13–25.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A. i Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain. Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8)
- Claiborne, N., Auerbach, C., Zeitlin, W. i Lawrence, C. K. (2015). Organizational climate factors of successful and not successful implementations of workforce innovations in voluntary child welfare agencies. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(1), 69–80. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.984096>
- CMMI Institute. (2018). *Capability Maturity Model Integration – Maturity Levels*. <https://cmmiinstitute.com/learning/appraisals/levels>
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L. i Magnanini, de A. L. F. (2014). Can agile

- project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34. <https://doi.org/10.1002/pmj.21410>
- Cooke, R. A. i Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Cooke, R. A. i Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72(3), 1299–1330. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>
- Cooper, R. G. i Sommer, A. F. (2018). Agile–stage-gate for manufacturers: Changing the way new products are developed. Integrating agile project management methods into a stage-gate system offers both opportunities and challenges. *Research Technology Management*, 61(2), 17–26. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1421380>
- Cooper, R. G. i Sommer, A. F. (2020). New-product portfolio management with agile: Challenges and solutions for manufacturers using agile development methods. *Research Technology Management*, 63(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2020.1686291>
- Corrêa Rodrigues, A. i Mantovani Fontana, R. (2019). Evaluation of an agile maturity model: Empirical evidences for agility assessments. W: G. Tonin, B. Estácio, A. Goldman i E. Guerra (Eds.), *Agile methods* (s. 49–62). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14310-7_4
- Czaińska, K. (2013). *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*. Praca dyplomowa. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M. i Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013>
- De Souza, T. F. i Gomes, C. F. S. (2015). Assessment of maturity in project management: A bibliometric study of main models. *Procedia Computer Science*, 55, 92–101. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.012>
- Denison, D., Janovics, J. i Young, J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and Method. *Measurement*, 30(4), 1–36. <https://doi.org/10.1126/science.1090720>
- Denning, S. (2015). Agile: It's time to put it to use to manage business complexity. *Strategy & Leadership*, 43(5), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-07-2015-0057>
- Denning, S. (2016). Understanding the three laws of agile. *Strategy & Leadership*, 44(6), 3–8. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2016-0074>
- Denning, S. (2017). The age of agile. *Strategy & Leadership*, 45(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0086>
- Denning, S. (2018a). Succeeding in an increasingly agile world. *Strategy & Leadership*, 46(3), 3–9. <https://doi.org/10.1108/SL-03-2018-0021>
- Denning, S. (2018b). Ten agile axioms that make conventional managers anxious. *Strategy & Leadership*, 46(5), 10–16. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2018-0061>
- Denning, S. (2018c). The emergence of agile people management. *Strategy & Leadership*, 46(4), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2018-0042>
- Denning, S. (2019). The ten stages of the agile transformation journey. *Strategy & Leadership*, 47(1), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2018-0109>
- Dextras-Gauthier, J. i Marchand, A. (2018). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress? *International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1920–1949. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216874>

- Díaz-Fúnez, P. A., Mañas-Rodríguez, M., Pecino-Medina, V., dor-Ferrer, C. M. S. i Llopis-Marín, J. M. (2016). El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol. *Universitas Psychologica*, 15(1), 383–394. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-1.emco>
- Dickson, M., Den Hartog, D. i Mitchelson, J. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729–768. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2003.09.002>
- Do Carmo Silva, M. i Gomes, C. F. S. (2015). Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies. *Procedia Computer Science*, 55, 678–687. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.074>
- Doolen, T. L., Hacker, M. E. i Van Aken, E. (2006). Managing organizational context for engineering team effectiveness. *Team Performance Management*, 12(5–6), 138–154. <https://doi.org/10.1108/13527590610687901>
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Eisend, M., Evanschitzky, H. i Gilliland, D. I. (2016). The influence of organizational and national culture on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 260–276. <https://doi.org/10.1111/jpim.12268>
- Elnagar, S., Weistroffer, H. i Thomas, M. (2018). *Agile Requirement Engineering Maturity Framework for Industry 4.0*. 15th European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference, EMCIS 2018 Limassol, Cyprus, October 4–5, Proceedings. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11395-7>
- Elrod, P. D. i Tippet, D. D. (2008). An empirical study of the relationship between team performance and team maturity. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 52. <https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4490139>
- Emirhan Kula, M. (2023). Does competition intensity of SMEs moderate the environmental turbulence-organizational agility relationship? *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 9(4), 59–75. <https://doi.org/10.51659/josi.22.171>
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N. i Majid, N. A. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65–85.
- Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F. i Whelbourn, D. (2003). *PMI's organizational project management maturity model*. Project Management Institute. Global Congress 2003 Conference paper. <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666>
- Fey, C. i Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706.
- Fiordelisi, F., Renneboog, L., Ricci, O. i Lopes, S. S. (2019). Creative corporate culture and innovation. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 63, 101137. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2019.101137>
- Flamholtz, E. i Randle, Y. (2016). *Growing pains: Building sustainably successful organizations* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Fontana, R. M., Meyer, V., Reinehr, S. i Malucelli, A. (2015). Progressive outcomes: A framework for maturing in agile software development. *Journal of Systems and Software*, 102, 88–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2014.12.032>
- Gao, Y. (2017). Business leaders' personal values, organisational culture and market

- orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 49–64. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076879>
- García-Buades, E., Martínez-Tur, V., Ortiz-Bonnín, S. i Peiró, J. M. (2016). Engaged teams deliver better service performance in innovation climates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 597–612. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1171752>
- Geyi, D. G., Yusuf, Y., Menhat, M. S., Abubakar, T. i Ogbuke, N. J. (2020). Agile capabilities as necessary conditions for maximising sustainable supply chain performance: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 222, 107501. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.022>
- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D. i Martínez-Fuentes, C. M. (2020). The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 1101–1121. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00633-1>
- Grant, A. M. i Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Gren, L., Goldman, A. i Jacobsson, C. (2020). Agile ways of working: A team maturity perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(6), 1–13. <https://doi.org/10.1002/smr.2244>
- Gren, L., Knauss, A. i Stettina, C. J. (2018). Non-technical individual skills are weakly connected to the maturity of agile practices. *Information and Software Technology*, 99, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.02.006>
- Gren, L., Torkar, R. i Feldt, R. (2015). The prospects of a quantitative measurement of agility: A validation study on an agile maturity model. *Journal of Systems and Software*, 107, 38–49. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2015.05.008>
- Gren, L., Torkar, R. i Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *Journal of Systems and Software*, 124, 104–119. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.11.024>
- Griffin, M. A., Neal, A. i Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. i Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Gu, V. C., Hoffman, J. J., Cao, Q. i Schniederjans, M. J. (2014). The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1170–1181. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.003>
- Guiso, L., Sapienza, P. i Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Gunsberg, D., Callow, B., Ryan, B., Suthers, J., Baker, P. A. i Richardson, J. (2018). Applying an organisational agility maturity model. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), 1315–1343. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0398>
- Han, J. H., Liao, H., Taylor, M. S. i Kim, S. (2018). Effects of high-performance work systems on transformational leadership and team performance: Investigating the moderating roles of organizational orientations. *Human Resource Management*, 57(5), 1065–1082.

- <https://doi.org/10.1002/hrm.21886>
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 119–128.
- Heimicke, J., Kaiser, S. i Albers, A. (2021). Agile product development: An analysis of acceptance and added value in practice. *Procedia CIRP*, 100, 768–773. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.05.046>
- Henriquez, V., Calvo-Manzano, J. A., Moreno, A. M. i San Feliu, T. (2022). Agile-CMMI V2.0 alignment: Bringing to light the agile artifacts pointed out by CMMI. *Computer Standards and Interfaces*, 82, 103610. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2021.103610>
- Hoda, R. i Murugesan, L. K. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.02.049>
- Hoda, R., Noble, J. i Marshall, S. (2012). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing agile teams. *Empirical Software Engineering*, 17(6), 609–639. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9161-0>
- Hodgson, D. i Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable: “Agile” teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, Employment and Society*, 27(2), 308–325. <https://doi.org/10.1177/0950017012460315>
- Hofstede, G., Bond, M. H. i Luk, C. (1993). Individual perceptions of organizational cultures. *Organization Studies*, 14(4), 483–503.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations – software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. i Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. i Dorfman, P. (2002). Understanding culture and implicit leadership theories. *Journal of World Business*, 37, 3–10.
- House, R., Wright, N. i Aditya, R. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. W: P. C. Earley i M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/ Organizational Psychology* (s. 535–625). The New Lexington Press/Jossey-Bass.
- Huang, P. Y., Niu, B. i Pan, S. L. (2021). Platform-based customer agility: An integrated framework of information management structure, capability, and culture. *International Journal of Information Management*, 59, 102346. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102346>
- Isaksen, S. G. i Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2), 73–88. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00558.x>
- Jain, A. i Jain, S. (2013). Understanding organizational culture and leadership – Enhance efficiency and productivity. *Pranjana. The Journal of Management Awareness*, 16(2), 43–53.
- Jarvenpaa, S. L. i Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jašarević, S., Miličević, D., Brdarević, S., & Lemeš, S. (2017). Measurement of organizational culture in public administration: Case study of 5 municipalities in Bosnia and Herzegovina. *International Journal for Quality Research*, 11(3), 655–676. <https://doi.org/10.18421/IJQR11.03-11>
- Javidan, M., Dorfman, P., de Luque, M. S. i House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross

- cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67–90.
- Juchniewicz, M. (2009). Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 7/8, 26–30. <https://doi.org/10.33141/po.2009.78.06>
- Kadenic, M. D., Koumaditis, K. i Junker-Jensen, L. (2023). Mastering scrum with a focus on team maturity and key components of scrum. *Information and Software Technology*, 153, 107079. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2022.107079>
- Kale, E., Aknar, A. i Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276–283. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>
- Kamepally, A. K. i Nalamothu, T. (2016). Agile methodologies in software engineering and web engineering. *International Journal of Education and Management Engineering*, 6(5), 1–14. <https://doi.org/10.5815/ijeme.2016.05.01>
- Kao, R. H. (2017). The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46(8), 1890–1914. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>
- Karma, K. i Vadi, M. (2016). The measurement of organizational culture: Cross-country perspective. *Estonian Discussion on Economic Policy*, 24(2). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2892989>
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Kessler, E. H. (2020). *Encyclopedia of management theory cultural attitudes in multinational corporations* (s. 173–184).
- Khalil, C. i Khalil, S. (2020). Exploring knowledge management in agile software development organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 555–569. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00582-9>
- Khoshlahn, M. i Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 142–149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.018>
- Killen, C. P. i Kjaer, C. (2012). Understanding project interdependencies: The role of visual representation, culture and process. *International Journal of Project Management*, 30(5), 554–566. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.018>
- Kim, J. H., Kim, C. S. i Kim, J. M. (2011). Analysis of the effect of leadership and organizational culture on the organizational effectiveness of radiological technologist's working environments. *Radiography*, 17(3), 201–206. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2011.02.002>
- Kisperska-Moron, D. i Swierczek, A. (2009). The agile capabilities of Polish companies in the supply chain: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 118(1), 217–224. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.08.019>
- Klarare, A., Hansson, J., Fossum, B., Fürst, C. J. i Lundh Hagelin, C. (2019). Team type, team maturity and team effectiveness in specialist palliative home care: An exploratory questionnaire study. *Journal of Interprofessional Care*, 33(5), 504–511. <https://doi.org/10.1080/13561820.2018.1551861>
- Knegtmans, R. (2019). *Agile talent. Nine essential steps for selecting tomorrow's top talent*. Imprint Media.
- Knein, E., Greven, A., Bendig, D. i Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional cooperation: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*,

- 26(2), 100731. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100731>
- Kő, A., Mitev, A., Kovács, T., Fehér, P. i Szabó, Z. (2022). Digital agility, digital competitiveness, and innovative performance of SMEs. *Journal of Competitiveness*, 14(4), 78–96.
- Kwantes, C. T. i Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13(2), 204–230. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.03.002>
- Lasrado, F. i Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(1), 169–194. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Lehn, K. (2021). Corporate governance and corporate agility. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101929. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101929>
- Li, Yong, Huang, H. i Chen, Y. Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 105640. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Li, Yongkui, Yang, Q., Pasian, B. i Zhang, Y. (2020). Project management maturity in construction consulting services: Case of Expo in China. *Frontiers of Engineering Management*, 7(3), 384–395. <https://doi.org/10.1007/s42524-019-0070-z>
- Lill, P. A. i Wald, A. (2021). The agility-control-nexus: A levers of control approach on the consequences of agility in innovation projects. *Technovation*, 107, 102276. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102276>
- Lin, C. T., Chiu, H. i Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353–368. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>
- Linnenluecke, M. K. i Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lisbona, A., Las-Hayas, A., Palací, F. J., Bernabé, M., Morales, F. J. i Haslam, A. (2020). Team efficiency in organizations: A group perspective on initiative. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061926>
- Long, A. M., Lefebvre, C. M., Masneri, D. A., Mowery, N. T., Chang, M. C., Johnson, J. E. i Carter, J. E. (2019). The golden opportunity: Multidisciplinary simulation training improves trauma team efficiency. *Journal of Surgical Education*, 76(4), 1116–1121. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2019.01.003>
- Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., Escalona, M. i Schön, E. M. (2021). Towards a standardized questionnaire for measuring agility at team level. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, 1, 71–85. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2>
- Lornikova, N. M., Pearsall, M. J. i Sims Jr., H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management*, 56(2), 573–596.
- Luthans, F., Norman, S. N., Avolio, B. i Avey, J. (2008). The mediating role of psy in the supportive organiz employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Macheridis, N. (2018). Balancing authority and autonomy in higher education by implementing an agile project management approach. *Tertiary Education and Management*, 24(2), 128–143. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1400092>
- Mao, P., Li, S., Ye, K. i Cai, H. (2017). A field theory based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects.

- KSCSE Journal of Civil Engineering*, 21(1), 45–53. <https://doi.org/10.1007/s12205-016-1233-7>
- Marinova, S. V., Cao, X. i Park, H. (2019). Constructive organizational values climate and organizational citizenship behaviors: A configurational view. *Journal of Management*, 45(5), 2045–2071. <https://doi.org/10.1177/0149206318755301>
- Martin, J., Cormican, K., Sampaio, S. C. B. i Wu, Q. (2018). Shared leadership and team performance: An analysis of moderating factors. *Procedia Computer Science*, 138, 671–679. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.089>
- Masood, Z., Hoda, R. i Blincoe, K. (2020). How agile teams make self-assignment work: a grounded theory study. *Empirical Software Engineering*, 25(6), 4962–5005. <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09876-x>
- Matassa, P. (2006). *Grow up already!—An OPM3® primer*. <https://www.pmi.org/learning/library/grow-up-already-opm3-primer-8108>
- McKinnon, J., Harrison, G., Chow, C., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25–44. <http://han3.ue.poznan.pl/han/proquestnowy/scholarly-journals/organizational-culture-association-with/docview/222669354/se-2>
- McPherson, B. (2016). Agile, adaptive leaders. *Human Resource Management International Digest*, 24(2), 1–3. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2015-0171>
- Meng, J. i Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>
- Mishra, S., Mahapatra, S. S. i Datta, S. (2014). Agility evaluation in fuzzy context: Influence of decision-makers' risk bearing attitude. *Benchmarking*, 21(6), 1084–1119. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2012-0026>
- Mittermaier, H. K. i Steyn, H. (2009). Project management maturity: An assessment of maturity for developing pilot plants. *South African Journal of Industrial Engineering*, 20(1), 95–107. <https://doi.org/10.7166/20-1-86>
- Moi, L. i Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*, 86, 104347. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104347>
- Mora-Cantalops, M. i Sicilia, M. Á. (2019). Team efficiency and network structure: The case of professional League of Legends. *Social Networks*, 58, 105–115. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2019.03.004>
- Morrison, J. M., Brown, C. J. i Smit, E. V. D. M. (2008). The impact of organizational culture on project management in matrix organizations. *South African Journal of Business Management*, 39(4), 27–36. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v39i4.569>
- Moyo, A. J. i Khoza, L. T. (2021). The relationship between agile practices and a team's maturity. *Journal of Modern Project Management*, 9(1), 141–153.
- Muehlfeld, K., Van Doorn, J. i Van Witteloostuijn, A. (2011). The effects of personality composition and decision-making processes on change preferences of self-managing teams. *Managerial and Decision Economics*, 32(5), 333–353. <https://doi.org/10.1002/mde.1539>
- Müller, R., Martinsuo, M. i Blomkvist, T. (2008). Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. *Project Management Journal*, 39(3), 28–

42. <https://doi.org/10.1002/pmj.20053>
- Mutebi, H., Ntayi, J. M., Muhwezi, M. i Munene, J. C. K. (2020). Self-organisation, adaptability, organisational networks and inter-organisational coordination: Empirical evidence from humanitarian organisations in Uganda. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 10(4), 447–483. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-10-2019-0074>
- Muthusamy, K. i Che Adnan, R. (2020). The relationship between national culture and organizational culture in determining the project success factors in the perception of project professionals in Malaysia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 498(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/498/1/012093>
- Nahm, A. Y., Vonderembse, M. A. i Koufteros, X. A. (2004). The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579–607. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2004.02660.x>
- Naqshbandi, M. M. i Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017>
- Nazarian, A., Atkinson, P. i Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Nembhard, I. M., Northrup, V., Shaller, D. i Cleary, P. D. (2012). Improving organizational climate for quality and quality of care: does membership in a collaborative help? *Medical Care*, 50(11), 74–82. <https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e31826b1087>
- Nijssen, M. i Pauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>
- Nurdiani, I., Börstler, J., Fricker, S. i Petersen, K. (2019). Usage, retention, and abandonment of agile practices: A survey and interviews results. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 13(1), 7–35. <https://doi.org/10.5277/e-Inf190101>
- Nurdiani, I., Börstler, J., Fricker, S., Petersen, K. i Chatzipetrou, P. (2019). Understanding the order of agile practice introduction: Comparing agile maturity models and practitioners' experience. *Journal of Systems and Software*, 156, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.05.035>
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4).
- O'Reilly, C., Chatman, J. i Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 56–90. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1045>
- Ouriques, R. A. B., Wnuk, K., Gorschek, T. i Svensson, R. B. (2019). Knowledge management strategies and processes in agile software development: A systematic literature review. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 29(3), 345–380. <https://doi.org/10.1142/S0218194019500153>
- Overby, E., Bharadwaj, A. i Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>

- Owens, B. P. i Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owusu Ansah, M. i Louw, L. (2019). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1623648>
- Pachura, A. (2018). Analysis of organizational culture elements in network project management. *Management Forum*, 6(1), 23–29. <https://doi.org/10.15611/mf.2018.1.04>
- Pańkowska, M. (2010). Środowiska projektowe przedsięwzięć informatycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu. Informatyka Ekonomiczna*, 15(88), 238–252.
- Parker, D. W., Holesgrove, M. i Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Pasricha, P., Singh, B. i Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and Corporate Social Responsibility: An empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941–958. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5>
- Patel, C. i Ramachandran, M. (2009). Agile Maturity Model (AMM): A software process improvement framework for agile software development practices. *International Journal of Software Engineering*, 2(1), 3–28.
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D. i López-Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- Peralta, C. F., Lourenço, P. R., Lopes, P. N., Baptista, C. i Pais, L. (2018). Team development: Definition, measurement and relationships with team effectiveness. *Human Performance*, 31(2), 97–124. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1455685>
- Peretz, H., Fried, Y. i Levi, A. (2018). Flexible work arrangements, national culture, organisational characteristics, and organisational outcomes: A study across 21 countries. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 182–200. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12172>
- Perlak, J. (2019). Characteristics of self-organizing teams in agile project management: A case study. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 46(1), 19–27. http://doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2019.002
- Piwońar-Sulej, K. (2012). Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów. *Kwartalnik Ekonomistów i Menedżerów*, 26(4), 39–51. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.6283>
- Piwońar-Sulej, K. (2015). Kultura organizacyjna a dojrzałość projektowa organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(39), 249–261.
- Powell, D. i Lorenz, R. (2019). The effect of team size on the performance of continuous improvement teams: Is seven really the magic number? *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 566, 69–76. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30000-5_9
- Rad, D. i Rad, G. (2021). Going agile, a post-pandemic universal work paradigm – a theoretical narrative review. *Postmodern Openings*, 12(4), 337–388. <https://doi.org/10.18662/po/12.4/380>
- Raguž, I. V. i Zekan, S. B. (2017). Organizational culture and leadership style key factors in the organizational adaptation process. *Ekonomski Vjesnik*, 30(1), 209–219.

- Rahil, A. i Dumitru, S. (2019). The sustainable links of development between leadership and organizational cultures. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(2), 45. <https://doi.org/10.26458/jedep.v8i2.626>
- Ramírez-Mora, S. L., Oktaba, H. i Patlán Pérez, J. (2020). Group maturity, team efficiency, and team effectiveness in software development: A case study in a CMMI-DEV Level 5 organization. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(4), 1–19. <https://doi.org/10.1002/smr.2232>
- Rashid, N., Khan, S. U., Khan, H. U. i Ilyas, M. (2021). Green-agile maturity model: An evaluation framework for global software development vendors. *IEEE Access*, 9, 71868–71886. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3079194>
- Rego, A., Cunha, M. P. i Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205–218. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3008-3>
- Ridha, F. i Hegarini, E. (2020). Analysis of maturity level project management of software development in Scrum framework: Case research on tribe enterprise PT.XYZ. *IT Journal Research and Development*, 5(1), 87–97. [https://doi.org/10.25299/itjrd.2020.vol5\(1\).4662](https://doi.org/10.25299/itjrd.2020.vol5(1).4662)
- Ross, J. (2011). Patient safety outcomes: The importance of understanding the organizational culture and safety climate. *Journal of Perianesthesia Nursing*, 26(5), 347–348. <https://doi.org/10.1016/j.jopan.2011.08.001>
- Rozak, H. A., Adhiatma, A. Fitriati, I. R. (2021). Strengthening digital ecosystem for SMEs through readiness to change and agile leadership. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 155–165. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art6>
- Ryu, H. Y., Hyun, D. S., Jeung, D. Y., Kim, C. S. i Chang, S. J. (2020). Organizational climate effects on the relationship between emotional labor and turnover intention in Korean firefighters. *Safety and Health at Work*, 11(4), 479–484. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.08.007>
- Sajdak, M. (2014). Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 358, 58–70. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.358.05>
- Sanasi, S. (2023). Entrepreneurial experimentation in business model dynamics: Current understanding and future opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 805–836. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00836-7>
- Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F. i Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183–196. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.004>
- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L. i Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159–182. <https://doi.org/10.1177/031289620503000109>
- Sasaki, I. i Yoshikawa, K. (2014). Going beyond national cultures – Dynamic interaction between intra-national, regional, and organizational realities. *Journal of World Business*, 49(3), 455–464. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.10.005>
- Schein, E. i Schein, P. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schein, E. i Schein, P. (2019). *The corporate culture survival guide: Culture, change, leadership* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M. i Cule, P. (2001). Identifying software project risks: An international Delphi study. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5–36. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045662>
- Schmitt, A., Theobald, S. i Diebold, P. (2019). *Comparison of agile maturity models*. 20th

- International Conference Product-Focused Software Process Improvement Lecture Notes in Computer Science, 11915, s. 661–671. https://doi.org/10.1007/978-3-030-35333-9_52
- Schneider, B. i Barbera, K. M. (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. i MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schuh, G., Dölle, C., Kantelberg, J. i Menges, A. (2018). Identification of agile mechanisms of action as basis for agile product development. *Procedia CIRP*, 70, 19–24. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.02.007>
- Schwaber, K. i Sutherland, J. (2020, November). *The Scrum guide the definitive guide to Scrum: The rules of the game*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
- Schweigert, T., Nevalainen, R., Vohwinkel, D., Korsaa, M., & Biro, M. (2012). Agile maturity model: Oxymoron or the next level of understanding. *Communications in Computer and Information Science*, 290(6), 289–294. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30439-2_34
- Schweigert, T., Vohwinkel, D., Korsaa, M., Nevalainen, R. i Biro, M. (2013). *Agile Maturity Model: A synopsis as a first step to synthesis*. European Conference on Software Process Improvement, 36.
- Scott, T., Mannion, R. i Davies, H. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Chinese Journal of Evidence-Based Medicine*, 9(12), 1249–1250.
- Senapathi, M. i Drury-Grogan, M. L. (2017). Refining a model for sustained usage of agile methodologies. *Journal of Systems and Software*, 132, 298–316. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.07.010>
- Serrador, P. i Pinto, J. K. (2015). Does agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M. i Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44(13), 96–108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>
- Sherehiy, B. i Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. i Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015>
- Shore, B. (2008). Systematic biases and culture in project failures. *Project Management Journal*, 39(4), 5–16. <https://doi.org/10.1002/pmj.20082>
- Sidky, A., Arthur, J. i Bohner, S. (2007). A disciplined approach to adopting agile practices: The agile adoption framework. *Innovations in Systems and Software Engineering*, 3(3), 203–216. <https://doi.org/10.1007/s11334-007-0026-z>

- Silber, K. H. i Foshay, W. R. (2010). *Handbook of improving performance in the workplace. Instructional design and training delivery*. <https://doi.org/10.1002/9780470587089>
- Sithambaram, J., Nasir, M. H. N. i Ahmad, R. (2021). Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: A grounded theory approach. *International Journal of Project Management*, 39(5), 479–495. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.002>
- Sjøvold, E. (2006). Maturity and effectiveness in small groups. *Nordic Psychology*, 58(1), 43–56. <https://doi.org/10.1027/1901-2276.58.1.43>
- Sjøvold, E. (2007). Systematizing person-group relations (SPGR): A field theory of social interaction. *Small Group Research*, 38(5), 615–635. <https://doi.org/10.1177/1046496407304334>
- Škare, M. i Soriano, D. R. (2021). A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. *Technological Forecasting and Social Change*, 163. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120418>
- Šmite, D., Moe, N. B. i Gonzalez-Huerta, J. (2021). Overcoming cultural barriers to being agile in distributed teams. *Information and Software Technology*, 138 106612. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106612>
- Sohi, A. J., Hertogh, M., Bosch-Rekveltdt, M. i Blom, R. (2016). Does lean & agile project management help coping with project complexity? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 226, 252–259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.186>
- Spiegler, S. V., Heinecke, C. i Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical Software Engineering*, 26(41), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09949-5>
- Srinivasan, B. N. i Mukherjee, D. (2018). Agile teams as complex adaptive systems (CAS). *International Journal of Information Technology*, 10(3), 367–378. <https://doi.org/10.1007/s41870-018-0122-3>
- Srite, M. i Karahanna, E. (2006). The role of espoused national cultural values in technology acceptance. *MIS Quarterly*, 30(3), 679–704.
- Srivastava, P. i Jain, S. (2017). A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team Performance Management*, 23(5–6), 293–314. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0033>
- Stare, A. (2012). The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance. *Journal of East European Management Studies*, 17(1), 40–67. <https://www.jstor.org/stable/23281743>
- Steude, D. H. (2018). Change and innovation leadership in an industrial digital environment. *Management of Organizations: Systematic Research*, 78(1), 95–107. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0018>
- Strode, D. E., Huff, S. L., Hope, B. i Link, S. (2012). Coordination in co-located agile software development projects. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1222–1238.
- Subhi Idris, W. M. i Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70–77. <https://doi.org/10.5430/jms.v4n2p70>
- Sun, X., Jie, Y., Wang, Y., Xue, G. i Liu, Y. (2016). Shared leadership improves team novelty: The mechanism and its boundary condition. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01964>
- Sweeney, D. i Cifuentes, L. (2010). Using agile project management to enhance the performance of instructional design teams. *Educational Technology*, 50(4), 34–41.

- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 396–402. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01646-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01646-9)
- Szeptuch, A. (2016). Pomiar kultury organizacyjnej w organizacjach ochrony zdrowia. *E-Mentor*, 3(65), 60–67. <https://doi.org/10.15219/em65.1247>
- Szydło, J. i Grześ-Bukłaho, J. (2020). Relations between national and organisational culture-case study. *Sustainability*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041522>
- Tallon, P. P. i Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 35(2), 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Tam, C., Moura, E. J. da C., Oliveira, T. i Varajão, J. (2020). The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management*, 38(3), 165–176. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.02.001>
- Tear, M. J., Reader, T. W., Shorrocks, S. i Kirwan, B. (2020). Safety culture and power: Interactions between perceptions of safety culture, organisational hierarchy, and national culture. *Safety Science*, 121, 550–561. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.10.014>
- Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A. i Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>
- Torrecilla-Salinas, C. J., De Troyer, O., Escalona, M. J. i Mejías, M. (2019). A Delphi-based expert judgment method applied to the validation of a mature agile framework for Web development projects. *Information Technology and Management*, 20(1), 9–40. <https://doi.org/10.1007/s10799-018-0290-7>
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R. i Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *Leadership Quarterly*, 17(2), 113–137. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.001>
- Tuckman, B. W. i Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.
- Unger, B., Rank, J. i Gemünden, H. (2014). Corporate innovation culture and dimensions of project portfolio success: The moderating role of national culture. *Project Management Journal*, 45(6), 38–57. <https://doi.org/10.1002/pmj.21458>
- Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y. i Su, S. (2018). Does organizational culture mediate the CSR – strategy relationship? Evidence from a developing country, Nepal. *Journal of Business Research*, 91(May), 108–122. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.042>
- van der Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E., & Segers, M. (2017). Team leader structuring for team effectiveness and team learning in command-and-control teams. *Small Group Research*, 48(2). <https://doi.org/10.1177/1046496417689897>
- van der Zwaan, A. H. i Molleman, E. (1998). Self-organizing groups: Conditions and constraints in a sociotechnical perspective. *International Journal of Manpower*, 19(5), 301–318. <https://doi.org/10.1108/01437729810221986>
- van Dun, D. i Wilderom, C. (2016). Lean-team effectiveness through leader values and members' informing. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(11), 1–45. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0338>
- Van Thielen, T., Decramer, A., Vanderstraeten, A. i Audenaert, M. (2018). When does performance management foster team effectiveness? A mixed-method field study on the influence of environmental extremity. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 766–782.

- <https://doi.org/10.1002/job.2297>
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L. i Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(12), 1303–1332. <https://doi.org/10.1108/01443570710835633>
- Vishnubhotla, S. D., Mendes, E. i Lundberg, L. (2021). Understanding the perceived relevance of capability measures: A survey of Agile Software Development practitioners. *Journal of Systems and Software*, 180, 111013. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111013>
- Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children’s mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108, 104600. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2019.104600>
- Volland, M. F. (2019). How to intentionally forget rules in newly introduced agile projects: A case study of a multinational automotive company. *Learning Organization*, 26(5), 470–484. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2018-0165>
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9228168&site=ehost-live>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Weerheim, W., Van Rossum, L. i Ten Have, W. D. (2019). Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 32(1), 113–128. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>
- Wei, Y. i Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571–585. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.010>
- Wendler, R. (2014). *Development of the organizational agility maturity model*. 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, FedCSIS 2014, 2, 1197–1206. <https://doi.org/10.15439/2014F79>
- Werder, K. i Maedche, A. (2018). Explaining the emergence of team agility: A complex adaptive systems perspective. *Information Technology and People*, 31(3), 819–844. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2017-0125>
- Wilkins, A. (1984). The creation of compane culture: The role of stories and human resources systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41–60. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230105>
- Winby, S. i Worley, C. G. (2014). Management processes for agility, speed, and innovation. *Organizational Dynamics*, 43(3), 225–234. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.009>
- Worley, C. G. i Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>
- Wudarzewski, G. (2018). Validation of Harrison and Handy Organizational Culture Questionnaire in Polish conditions. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia*, 52(1), 211. <https://doi.org/10.17951/h.2018.52.1.211>
- Wudarzewski, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn’s Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 6(1), 79–105.
- Wyrwicka, M. K. i Chuda, A. (2019). The diagnosis of organizational culture as a change’s factor in the context application of design thinking. *LogForum*, 15(2), 279–290.

- Yauch, C. A. (2011). Measuring agility as a performance outcome. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/17410381111112738>
- Yazici, H. J. (2011). Significance of organizational culture in perceived project and business performance. *Engineering Management Journal*, 23(2), 20–29. <https://doi.org/10.1080/10429247.2011.11431892>
- Yu, Y., Zhang, X., Huang, S., Chen, Z. i Chen, Z. (2022). Entrepreneurial leadership and innovation performance in new ventures: Examining the roles of strategic flexibility and environmental turbulence. *Entrepreneurship Research Journal*, 12(4), 629–652. <https://doi.org/10.1515/erj-2018-0090>
- Yuan, Y. i van Knippenberg, D. (2022). Leader network centrality and team performance: Team size as moderator and collaboration as mediator. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 283–296. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09745-4>
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S. i Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-national companies in istanbul. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460–1474. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.032>
- Zhang, Z., Waldman, D. A. i Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader- member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 49–78. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01238.x>
- Zheng, W., Yang, B. i McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zhou, J., Mavondo, F. T. i Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008>
- Žitkienė, R. i Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>

Spis tabel

Tabela 3.1. Wartości współczynnika alfa Cronbacha dla zastosowanych narzędzi.....	99
Tabela 3.2. Wynik testu sferyczności Bartletta i wartość współczynnika KMO dla zastosowanego narzędzia	100
Tabela 3.3. Branża dominująca respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich	101
Tabela 3.4. Płeć respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich.....	101
Tabela 3.5. Przedział wiekowy respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich	101
Tabela 3.6. Poziom wykształcenia respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich	102
Tabela 3.7. Czas pracy w obecnym zespole zwinnym w przedsiębiorstwach polskich	102
Tabela 3.8. Liczebność członków zespołów zwinnych w przedsiębiorstwach polskich	103
Tabela 3.9. Rola respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich.....	103
Tabela 3.10. Doświadczenie w pracy z wykorzystaniem zwinnych metodyk zarządzania w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach polskich	104
Tabela 3.11. Metodyki wykorzystywane przez zespoły zwinne w przedsiębiorstwach polskich	104
Tabela 3.12. Liczba metodyk wykorzystywanych przez zespoły zwinne w przedsiębiorstwach polskich	105
Tabela 3.13. Rodzaj klienta, będącego odbiorcą prac realizowanych przez zespoły zwinne w przedsiębiorstwach polskich	105
Tabela 3.14. Lokalizacja siedzib firm badanych w drugim etapie w podziale na państwa.....	106
Tabela 3.15. Lokalizacja siedzib firm badanych w drugim etapie w podziale na kontynenty	107
Tabela 3.16. Branże dominujące reprezentowane przez respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	108
Tabela 3.17. Płeć respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych	108
Tabela 3.18. Przedział wiekowy respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	108
Tabela 3.19. Wykształcenie respondentów w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	109
Tabela 3.20. Czas pracy w obecnym zespole zwinnym w przedsiębiorstwach zagranicznych	109
Tabela 3.21. Liczba członków zespołów zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych	109
Tabela 3.22. Role zespołowe w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	110
Tabela 3.23. Liczba ról zespołowych w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych	111
Tabela 3.24. Doświadczenie w pracy ze zwinnymi metodykami zarządzania w zespołach zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	111
Tabela 3.25. Metodyki wykorzystywane w pracy zespołów zwinnych w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	111
Tabela 3.26. Liczba metodyk wykorzystywanych przez zespół zwinny w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	112

Tabela 3.27. Rodzaj klienta, dla którego tworzona jest wartość przez zespół zwinny w przedsiębiorstwach zagranicznych	112
Tabela 3.28. Wartości współczynnika alfa Cronbacha dla wymiarów opisujących dojrzałość zespołu zwinnego	114
Tabela 3.29. Wartości ładunków dla wszystkich stwierdzeń w sekcji 3 narzędzia dla próby zespołów polskich	115
Tabela 3.30. Wartości ładunków dla wszystkich stwierdzeń w sekcji 3 narzędzia dla próby zespołów zagranicznych.....	117
Tabela 3.31. Zmienne kulturowe.....	120
Tabela 3.32. Współczynniki korelacji między zmiennymi kulturowymi a zmiennymi dojrzałości zwinnego zespołu projektowego w przedsiębiorstwach polskich	121
Tabela 3.33. Korelacja zmiennych kulturowych z wymiarami dojrzałości w przedsiębiorstwach polskich	128
Tabela 3.34. Korelacja typów kultur organizacyjnych z wymiarami dojrzałości w przedsiębiorstwach polskich	130
Tabela 3.35. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiarów dojrzałości po analizie czynnikowej w przedsiębiorstwach polskich	131
Tabela 3.36. Korelacja typów kultur organizacyjnych z wymiarami dojrzałości po analizie czynnikowej w przedsiębiorstwach polskich	133
Tabela 3.37. Współczynniki korelacji między zmiennymi kulturowymi a zmiennymi dojrzałości zwinnego zespołu projektowego w przedsiębiorstwach zagranicznych	133
Tabela 3.38. Korelacja zmiennych kulturowych z wymiarami dojrzałości w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	137
Tabela 3.39. Korelacja typów kultur organizacyjnych z wymiarami dojrzałości w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	140
Tabela 3.40. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiarów dojrzałości po analizie czynnikowej w przedsiębiorstwach zagranicznych.....	140
Tabela 3.41. Korelacja typów kultur organizacyjnych z wymiarami dojrzałości po analizie czynnikowej w przedsiębiorstwach zagranicznych	142

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Trzy poziomy kultury organizacyjnej	15
Rysunek 1.2. Elementy kultury organizacyjnej	16
Rysunek 1.3. Reprezentacja kultury w formie cebuli	17
Rysunek 1.4. Reprezentacja systemów wartości Buchholza	26
Rysunek 1.5. Typy kulturowe Handy'ego i Harrisona.....	27
Rysunek 1.6. Typy kultur Camerona i Quinna	29
Rysunek 2.1. Istota zwinności w podziale na kategorie.....	62
Rysunek 2.2. Czynniki osiągnięcia zwinności i jej efekty.....	85
Rysunek 2.3. Zestawienie cech dojrzałego zwinnego zespołu projektowego	94
Rysunek 3.1. Wykres osypiska dla zmiennych opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego w próbie polskich przedsiębiorstw	115
Rysunek 3.2. Wykres osypiska dla zmiennych opisujących dojrzałość zwinnego zespołu projektowego w próbie zagranicznych przedsiębiorstw	117
Rysunek 3.3. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Współpraca”	143
Rysunek 3.4. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Doskonalenie”	144
Rysunek 3.5. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Jasność”	146
Rysunek 3.6. Korelacja typów kulturowych i wymiaru „Współpraca”	147
Rysunek 3.7. Korelacja typów kulturowych i wymiaru „Doskonalenie”	148
Rysunek 3.8. Korelacja typów kulturowych i wymiaru „Jasność”	149
Rysunek 3.9. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Procesy”	150
Rysunek 3.10. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Klimat”	151
Rysunek 3.11. Korelacja zmiennych kulturowych i wymiaru „Klient”	152

Załączniki

Metryczka

1. Kraj, w którym znajduje się firma (bądź oddział firmy), dla której pracujesz.
2. Dominująca branża (lub branże), w której działa Twoja firma.
 - a. Bankowość i finanse
 - b. Budownictwo
 - c. Doradztwo
 - d. Farmacja
 - e. IT
 - f. Marketing
 - g. Medycyna
 - h. Motoryzacja
 - i. Inne
3. Płeć
 - a. Mężczyzna
 - b. Kobieta
 - c. Nie chcę podawać
4. Wiek
 - a. <26 lat
 - b. 26–40 lat
 - c. 41–55 lat
 - d. >55 lat
5. Wykształcenie
 - a. Podstawowe
 - b. Średnie
 - c. Wyższe
6. Jak długo jesteś członkiem zespołu, dla którego pracujesz?
 - a. <1 rok
 - b. 1–2 lata
 - c. 2–5 lat
 - d. 5–10 lat
 - e. >10 lat
7. Jaka jest liczba członków Twojego zespołu (użyj cyfr)?
8. Jaką rolę/funkcję pełnisz?
 - a. Członek zespołu
 - b. Scrum Master
 - c. Product Owner
 - d. Product Manager
 - e. Project Manager
 - f. Agile Coach
 - g. Kierownik działu
 - h. Dyrektor
 - i. Członek zarządu

- j. Inne
9. Jak długo pracujesz z wykorzystaniem metodyk zwinnych?
- <2 lata
 - 2–5 lat
 - 5–10 lat
 - >10 lat
 - Nie wykorzystuję metodyk zwinnych w swojej pracy
10. Jaką metodykę lub metodyki zwinne wykorzystuje Twój zespół?
- Scrum
 - Kanban
 - Lean
 - eXtreme Programming
 - Dynamic Systems Development Method
 - Feature Driven Development
 - Test Driven Development
 - Nie wykorzystuję metodyk zwinnych w swojej pracy
 - Inne
11. Który rodzaj klienta jest odbiorcą realizowanych przez Twój zespół prac?
- Klient wewnętrzny
 - Klient zewnętrzny

Wybierz odpowiedź:

- Zdecydowanie nie
- Nie
- Raczej nie
- Nie wiem
- Raczej tak
- Tak
- Zdecydowanie tak

Cechy dominujące

12. Nie wykorzystuję metodyk zwinnych w swojej pracy.
13. Organizacja jest bardzo dynamicznym i przedsiębiorczym miejscem. Ludzie mają odwagę mówić niewygodne rzeczy i podejmować ryzyko.
14. Organizacja jest zorientowana na wyniki. Głównym celem jest realizacja swojej pracy. Ludzie rywalizują ze sobą i są zorientowani na osiągnięcia.
15. Organizacja przykładą uwagę do kontroli i jest bardzo ustrukturyzowana. Działania ludzi regulują oficjalne procedury.

Przywództwo organizacyjne

16. Powszechnie uważa się, że przywództwo w organizacji jest przykładem mentoringu, ułatwiania działania i wsparcia.
17. Powszechnie uważa się, że przywództwo w organizacji jest przykładem przedsiębiorczości, innowacyjności i podejmowania ryzyka.
18. Powszechnie uważa się, że przywództwo w organizacji jest przykładem agresji, zorientowania na wyniki i rozważnego podejmowania decyzji.

19. Powszechnie uważa się, że przywództwo w organizacji jest przykładem koordynacji, organizacji i płynnej pracy

Zarządzanie pracownikami

20. Styl zarządzania w organizacji charakteryzuje się pracą zespołową, zgodą i uczestnictwem w podejmowaniu decyzji.
21. Styl zarządzania w organizacji charakteryzuje się indywidualnym podejmowaniem ryzyka, innowacyjnością, swobodą i unikatowością.
22. Styl zarządzania w organizacji charakteryzuje się twardą konkurencją, wysokimi wymaganiami i osiągnięciami.
23. Styl zarządzania w organizacji charakteryzuje się konformizmem, bezpieczeństwem pracowników, przewidywalnością i stabilnością relacji.

Spoiwo organizacji

24. Spoiwem organizacji jest lojalność i wzajemne zaufanie. Zaangażowanie pracowników organizacji jest wysokie.
25. Spoiwem organizacji jest zaangażowanie w działania innowacyjne i rozwój. Nacisk kładzie się na bycie nowatorskim.
26. Spoiwem organizacji jest nacisk na osiągnięcia i realizację celów. Agresja i wygrywanie są pospolitymi motywami działania.
27. Spoiwem organizacji są oficjalne reguły i polityka firmy. Istotne jest utrzymanie sprawnie funkcjonującej organizacji.

Istota organizacji

28. Organizacja kładzie nacisk na rozwój człowieka. Istnieje wysokie zaufanie, otwartość i uczestnictwo w podejmowaniu decyzji.
29. Organizacja kładzie nacisk na pozyskiwanie nowych zasobów i kreowanie nowych wyzwań. Cenione jest próbowanie nowych rzeczy i szukanie okazji.
30. Organizacja kładzie nacisk na konkurencyjne działania i osiągnięcia. Dominuje podejście osiągania trudnych celów i wygrywania na rynku.
31. Organizacja kładzie nacisk na trwałość i stabilność. Istotne są skuteczność, kontrola i płynne działanie

Kryteria sukcesu

32. Organizacja definiuje sukces w oparciu o rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.
33. Organizacja definiuje sukces na podstawie posiadania najbardziej unikatowych lub najnowszych produktów. Jest liderem produktowym i innowatorem.
34. Organizacja definiuje sukces na podstawie wygrywania na rynku i wyprzedzania konkurencji. Konkurencyjne przywództwo na rynku ma kluczowe znaczenie.
35. Organizacja definiuje sukces na podstawie efektywności. Niezawodne dostawy, płynne planowanie i niskie koszty produkcji mają kluczowe znaczenie

Zaspokojenie potrzeb i współpraca z klientem

36. W moim zespole często (co najmniej raz na iterację) pozyskuje się i aktualizuje informacje na temat potrzeb klienta.

37. Celem prac w każdej iteracji jest dodanie wartości produktowi przez zaspokojenie najbardziej aktualnych potrzeb klienta.
38. W moim zespole współpraca z klientem opiera się o ścisłe zaangażowanie go w proces tworzenia wartości
39. Zespół ma możliwość skontaktowania się z klientem bądź jego przedstawicielem, gdy wystąpi taka potrzeba.

Przepływ informacji

40. W moim zespole informacje na temat postępu prowadzonych działań (metryki) aktualizowane są co najmniej kilka razy w czasie iteracji.
41. W moim zespole wykorzystujemy narzędzia przepływu informacji wspomagające zbieranie i analizę danych o prowadzonych działaniach.
42. W moim zespole procesy dzielenia się wiedzą są wysoce efektywne.

Organizacja pracy

43. Mój zespół regularnie (przynajmniej raz na iterację) analizuje prowadzone prace i doskonali swoje działania na podstawie wyciągniętych wniosków.
44. Tworzenie wartości w moim zespole realizowane jest iteracyjnie w oparciu o krótki (maksymalnie miesięczny) cykl pracy (sprint) zakończony informacją zwrotną od klienta.
45. W moim zespole wykorzystujemy proste i klarowne standardy pracy.
46. W moim zespole cele i role są jasno zdefiniowane oraz wszystkim znane.

Dostosowanie do zmian

47. W moim zespole porzucamy bądź zmieniamy plany i ustalone z góry procedury, gdy okaże się, że nie prowadzą do zaspokojenia aktualnie najbardziej istotnych dla klienta potrzeb.
48. W moim zespole możemy dokonywać zmian w projekcie nawet na końcowych etapach prac.
49. Członkowie mojego zespołu są kreatywni, dzięki czemu wytyczają kierunek dalszych działań i chętnie eksperymentują.
50. W moim zespole zwykle osiąga się zaplanowane cele projektów.

Samorganizacja

51. Członkowie mojego zespołu wspólnie planują prace w kolejnych iteracjach w oparciu o aktualne wymagania klienta.
52. Członkowie mojego zespołu samodzielnie organizują sobie pracę w oparciu o najbardziej aktualne potrzeby klienta.
53. Mój zespół składa się z osób o szerokim zakresie kompetencji i wysokim poziomie umiejętności, przez co jest w stanie sam zrealizować wszystkie zadania w iteracji.

Współpraca

54. Członkowie mojego zespołu bardzo często komunikują się ze sobą bezpośrednio (twarzą w twarz [uwzględniając także spotkania wirtualne]).
55. Członkowie mojego zespołu ufają sobie nawzajem.
56. Członkowie mojego zespołu chętnie ze sobą współpracują.
57. Członkowie mojego zespołu są zmotywowani i zaangażowani w realizację projektów.

Przywódtwo

58. W moim zespole przywódca koncentruje się na wspieraniu zespołu w rozwoju i osiągnięciu celów, a nie na kontrolowaniu wyników.
59. Decyzyjność w moim zespole jest rozproszona i każdy z jego członków może uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji.

Impressum

1. Das Land, in dem sich das Unternehmen (oder die Unternehmensniederlassung) befindet, für das Sie arbeiten.
2. Die dominierende Branche (oder Branchen), in der Ihr Unternehmen tätig ist.
 - a. Bank und Finanzwesen
 - b. Bauwesen
 - c. Beratung
 - d. Pharmazie
 - e. IT
 - f. Marketing
 - g. Medizin
 - h. Motorisierung
 - i. andere
3. Geschlecht
 - a. Der Mann
 - b. Die Frau
 - c. Ich möchte nicht angeben
4. Alter
 - a. <26 Jahre
 - b. 26–40 Jahre alt
 - c. 41–55 Jahre alt
 - d. >55 Jahre
5. Ausbildung
 - a. Grundschulabschluss
 - b. Abitur
 - c. Hochschulabschluss
6. Seit wann sind Sie Mitglied des Teams, für das Sie arbeiten?
 - a. <1 Jahr
 - b. 1–2 Jahre
 - c. 2–5 Jahre
 - d. 5–10 Jahre
 - e. >10 Jahre
7. Wie viele Mitglieder hat Ihr Team (Nummern verwenden)?
8. Was ist Ihre Rolle / Funktion?
 - a. Teammitglied
 - b. Scrum Master

- c. Product Owner
- d. Produktmanager
- e. Projektmanager
- f. Agile Coach
- g. Abteilungsleiter
- h. Direktor
- i. Vorstandsmitglied
- j. Sonstiges

9. Seit wann arbeiten Sie mit agilen Methoden?
- a. <2 Jahr
 - b. 2–5 Jahre
 - c. 5–10 Jahre
 - d. >10 Jahre
 - e. Ich verwende keine agilen Methoden in meiner Arbeit
10. Welche Methodik oder agilen Methoden verwendet Ihr Team?
- a. Scrum
 - b. Kanban
 - c. Lean
 - d. eXtreme-Programming
 - e. Dynamic Systems Development
 - f. Feature Driven Development
 - g. Test Driven Development
 - h. Ich verwende keine agilen Methoden in meiner Arbeit
 - i. Andere
11. Welcher Kundentyp ist der Empfänger der Arbeit Ihres Teams?
- a. Interner Kunde
 - b. Externer Kunde

Antwort wählen:

- Definitiv nicht
- Nein
- Eher nicht
- Ich weiß nicht
- Eher ja
- Ja
- Definitiv Ja

Überwiegende Merkmale

- 12. Ich verwende keine agilen Methoden in meiner Arbeit.
- 13. Die Organisation ist ein sehr dynamischer und unternehmerisch denkender Platz. Menschen haben den Mut, unbequeme Dinge zu sagen und Risiken einzugehen.
- 14. Die Organisation ist ergebnisorientiert. Das Hauptziel ist es, Ihre Arbeit zu erledigen. Menschen konkurrieren miteinander und sind leistungsorientiert.
- 15. Die Organisation achtet auf Kontrolle und ist sehr strukturiert. Das Handeln der Menschen wird durch behördliche Verfahren geregelt.

Die organisatorische Führungsebene

16. Es wird allgemein angenommen, dass Führung in einer Organisation ein Beispiel für Mentoring, Moderation und Unterstützung ist.
17. Es wird allgemein angenommen, dass Führung in einer Organisation ein Beispiel für Unternehmertum, Innovation und Risikobereitschaft ist.
18. Organisationsführung gilt allgemein als Beispiel für Aggression, Ergebnisorientierung und sorgfältige Entscheidungsfindung.
19. Es wird allgemein angenommen, dass Führung in einer Organisation ein Beispiel für Koordination, Organisation und reibungslose Arbeit ist.

Mitarbeitermanagement

20. Der Führungsstil in der Organisation ist von Teamarbeit, Zustimmung und Beteiligung an der Entscheidungsfindung geprägt.
21. Der Führungsstil in der Organisation ist von individueller Risikobereitschaft, Innovation, Freiheit und Einzigartigkeit geprägt.
22. Der Führungsstil in der Organisation ist von hartem Wettbewerb, hohen Anforderungen und Leistungen geprägt.
23. Der Führungsstil in der Organisation ist von Konformismus, Mitarbeitersicherheit, Berechenbarkeit und Stabilität der Beziehungen geprägt.

Das Bindeglied der Organisation

24. Das Bindeglied der Organisation ist Loyalität und gegenseitiges Vertrauen. Das Engagement der Mitarbeiter der Organisation ist hoch.
25. Das Bindeglied einer Organisation ist das Engagement für Innovation und Entwicklung. Der Schwerpunkt liegt auf Innovation.
26. Das Bindeglied einer Organisation konzentriert sich darauf, ihre Ziele zu erreichen und zu realisieren. Aggression und Gewinnen sind gängige Handlungsmotive.
27. Die Organisation ist an die offiziellen Regeln und Richtlinien des Unternehmens gebunden. Es ist wichtig, eine effizient funktionierende Organisation aufrechtzuerhalten.

Das Wesen der Organisation

28. Die Organisation legt Wert auf die menschliche Entwicklung. Es herrscht ein hohes Vertrauen, Offenheit und Beteiligung an der Entscheidungsfindung.
29. Die Organisation legt Wert darauf, neue Ressourcen zu erwerben und neue Herausforderungen zu schaffen. Neue Dinge auszuprobieren und nach Möglichkeiten zu suchen wird geschätzt.
30. Die Organisation betont wettbewerbsfähige Aktivitäten und Leistungen. Es dominiert der Ansatz, schwierige Ziele zu erreichen und am Markt zu gewinnen.
31. Die Organisation legt Wert auf Haltbarkeit und Stabilität. Effizienz, Kontrolle und reibungsloser Betrieb sind unerlässlich.

Erfolgskriterium

32. Die Organisation definiert Erfolg basierend auf Personalentwicklung, Teamarbeit, Mitarbeiterengagement und Sorge um die Menschen.
33. Eine Organisation definiert Erfolg durch die einzigartigsten oder neuesten Produkte. Er ist ein Produktführer und Innovator.
34. Eine Organisation definiert Erfolg, indem sie den Markt gewinnt und der Konkurrenz einen Schritt voraus ist. Wettbewerbsfähige Marktführerschaft ist essenziell.

35. Die Organisation definiert Erfolg basierend auf Effizienz. Zuverlässige Lieferungen, reibungslose Planung und niedrige Produktionskosten sind essentiell.

Befriedigung der Bedürfnisse und Zusammenarbeit mit dem Kunden

36. In meinem Team werden oft (mindestens einmal pro Iteration) Informationen über die Bedürfnisse des Kunden eingeholt und aktualisiert.
37. Das Ziel jeder Iteration besteht darin, dem Produkt einen Mehrwert zu verleihen, indem die aktuellsten Kundenbedürfnisse erfüllt werden.
38. In meinem Team basiert die Zusammenarbeit mit dem Kunden auf einer engen Einbindung in den Wertschöpfungsprozess.
39. Das Team hat die Möglichkeit, sich bei Bedarf an den Kunden oder dessen Vertreter zu wenden.

Informationsfluss

40. In meinem Team werden Informationen zum Fortschritt von Aktivitäten (Metriken) während der Iteration mindestens mehrmals aktualisiert.
41. In meinem Team verwenden wir Informationsfluss-Tools, die Sammlung und Analyse von Daten zu laufenden Aktivitäten unterstützen.
42. In meinem Team sind die Prozesse des Wissensaustauschs sehr effektiv.

Arbeitsorganisation

43. Mein Team analysiert regelmäßig (mindestens einmal pro Iteration) die laufenden Arbeiten und verbessert seine Aktivitäten basierend auf den gezogenen Schlussfolgerungen.
44. Die Wertschöpfung in meinem Team erfolgt iterativ basierend auf einem kurzen (maximal ein Monat) Arbeitszyklus (Sprint), der mit Feedback des Kunden endet.
45. In meinem Team verwenden wir einfache und klare Arbeitsstandards.
46. In meinem Team sind Ziele und Rollen klar definiert und jedem bekannt.

Anpassung bei Veränderungen

47. In meinem Team geben oder ändern wir Pläne und vorgegebene Vorgehensweisen, wenn sich herausstellt, dass sie nicht zur Befriedigung der wichtigsten Bedürfnisse des Kunden führen.
48. In meinem Team können wir auch in der Endphase der Arbeit Änderungen am Projekt vornehmen.
49. Meine Teammitglieder sind kreativ, stellen also die Weichen für weitere Aktivitäten und sind experimentierfreudig.
50. In meinem Team ist es üblich, die geplanten Ziele von Projekten zu erreichen.

Selbstorganisation

51. Meine Teammitglieder planen ihre Arbeit gemeinsam in nachfolgenden Iterationen basierend auf den aktuellen Kundenanforderungen.
52. Meine Teammitglieder organisieren ihre Arbeit selbstständig nach den aktuellsten Bedürfnissen des Kunden.
53. Mein Team besteht aus Personen mit einem breiten Kompetenzspektrum und einem hohen Qualifikationsniveau, wodurch es in der Lage ist, alle Aufgaben in Iteration selbst zu erledigen.

Kooperation

54. Meine Teammitglieder kommunizieren sehr oft direkt miteinander (von Angesicht zu Angesicht [einschließlich virtueller Meetings]).

55. Meine Teammitglieder vertrauen einander.
56. Meine Teammitglieder kooperieren gerne miteinander.
57. Meine Teammitglieder sind motiviert und in die Umsetzung von Projekten eingebunden.

Führung

58. In meinem Team konzentriert sich die Führungskraft darauf, dem Team zu helfen, zu wachsen und Ziele zu erreichen, und nicht darauf, die Ergebnisse zu kontrollieren.
59. Die Entscheidungsfindung in meinem Team ist verteilt und alle Mitglieder des Teams können am Entscheidungsfindungsprozess teilnehmen.

Imprint

1. The country in which the company (or company branch) for which you work is located.
2. Dominant industry (or industries) in which your company operates.
 - a. Banking and finance
 - b. Construction
 - c. Consulting
 - d. Pharmacy
 - e. IT
 - f. Marketing
 - g. Medicine
 - h. Automotive and other
3. Gender
 - a. The man
 - b. The woman
 - c. I don't want to pass
4. Age
 - a. <26 years
 - b. 26–40 years old
 - c. 41–55 years old
 - d. >55 years
5. Education
 - a. Basic
 - b. Average
 - c. Higher
6. How long have you been a member of the team you work for?
 - a. <1 year
 - b. 1–2 years
 - c. 2–5 years
 - d. 5–10 years
 - e. >10 years
7. What is the number of members on your team (use numbers)?
8. What is your role / function?

- a. Team member
 - b. Scrum Master
 - c. Product Owner
 - d. Product Manager
 - e. Project Manager
 - f. Agile Coach
 - g. Head of department
 - h. Director
 - i. Board member
 - j. Other
9. How long have you been working with agile methodologies?
- a. <1 year
 - b. 2–5 years
 - c. 5–10 years
 - d. >10 years
 - e. I do not use agile methodologies in my work
10. What agile methodology or methodologies does your team use?
- a. Scrum
 - b. Kanban
 - c. Lean
 - d. eXtreme Programming
 - e. Dynamic Systems Development Method
 - f. Feature Driven Development
 - g. Test Driven Development
 - h. I do not use agile methodologies in my work
 - i. Others
11. Which type of client is the recipient of the work carried out by your team?
- a. Internal client
 - b. External client

Choose answer:

- Definitely not
- No
- Probably not
- I do not know
- Rather yes
- Yes
- Definitely yes

Dominant features

- 12. The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.
- 13. The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People have the courage to say uncomfortable things and take risks.
- 14. The organization is results-oriented. The main goal is to get your job done. People compete with each other and are achievement-oriented.

15. The organization pays attention to control and is very structured. People's actions are regulated by official procedures.

Organizational leadership

16. It is widely believed that leadership in an organization is an example of mentoring, facilitation and support.
17. It is widely believed that leadership in an organization is an example of entrepreneurship, innovation and risk-taking.
18. Organizational leadership is widely believed to be an example of aggression, result orientation, and prudent decision-making.
19. It is widely believed that leadership in an organization is an example of coordination, organization and smooth work.

Employee management

20. The management style in an organization is characterized by teamwork, consent and participation in decision making.
21. The management style in an organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom and uniqueness.
22. The management style in the organization is characterized by tough competition, high requirements and achievements.
23. The management style in the organization is characterized by conformism, employee safety, predictability and stability of relationships.

The binder of organization

24. Organizations bind together loyalty and mutual trust. The commitment of the organization's employees is on a high level.
25. An organization's bond is commitment to innovation and development. The emphasis is on being innovative.
26. What binds an organization is its emphasis on achieving and achieving its goals. Aggression and winning are common motives for action.
27. The binders of an organization are the official rules and policies of the company. It is essential to maintain an efficiently functioning organization.

The essence of the organization

28. The organization places emphasis on human development. There is high trust, openness and participation in decision making.
29. The organization places emphasis on acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and looking for opportunities is appreciated.
30. The organization emphasizes competitive performance and performance. The approach of achieving difficult goals and winning in the market dominates.
31. The organization places emphasis on durability and stability. Efficiency, control and smooth operation are essential.

Success criteria

32. An organization defines success based on human resource development, teamwork, employee involvement and care for people.
33. An organization defines success by having the most unique or newest products. He is a product leader and innovator.

34. An organization defines success by winning the market and staying ahead of the competition. Competitive market leadership is essential.
35. The organization defines success by performance. Reliable deliveries, smooth planning and low production costs are essential.

Satisfying the needs and cooperation with the client

36. In my team, information about the client's needs is often obtained and updated (at least once per iteration).
37. The goal of each iteration is to add value to the product by meeting the most current customer needs.
38. In my team, cooperation with the client is based on close involvement in the process of creating value.
39. The team has the option of contacting the client or his representative when the need arises.

Information flow

40. In my team, information on the progress of activities (metrics) is updated at least several times during the iteration.
41. In my team, we use information flow tools to support the collection and analysis of data on ongoing activities.
42. In my team, knowledge sharing processes are highly effective.

Organization of work

43. My team regularly (at least once per iteration) analyzes the work in progress and refines its activities based on the conclusions drawn.
44. Value creation in my team is carried out iteratively based on a short (maximum one month) work cycle (sprint) ended with feedback from the client.
45. In my team, we use simple and clear work standards.
46. In my team, goals and roles are clearly defined and known to all.

Adaptation to changes

47. In my team, we abandon or change plans and predetermined procedures when it turns out that they do not lead to the satisfaction of the most important needs for the client.
48. In my team, we can make changes to the design even in the final stages of work.
49. My team members are creative, so they set the course for further activities and are willing to experiment.
50. In my team it is usual to achieve the planned goals of projects.

Self-organization

51. My team members plan their work together in subsequent iterations based on the current client requirements.
52. Members of my team organize their work on their own based on the most current needs of the client.
53. My team consists of people with a wide range of competences and a high level of skills, which makes it able to complete all tasks in iteration by itself.

Cooperation

54. My team members very often communicate directly with each other (face to face [including virtual meetings]).
55. My team members trust each other.
56. My team members are happy to work together.
57. My team members are motivated and committed to the implementation of projects.

Leadership

58. In my team, the leader is focused on helping the team grow and achieve goals, not on controlling the results.
59. Decision-making in my team is distributed and all members of the team can participate in the decision-making process.