DROGOWSKAZY KULTURY.ORG

NARZĘDZIE DO DIAGNOZY KULTURY ORGANIZACYJNEJ NGO

RAPORT

Raport opracowany został w ramach projektu DrogowskazyKultury.org, który jest projektem realizowanym przez Fundację Geko im. Moniki Mnich, finansowanym przez Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030.

Opracowanie raportu:
Przemysław Kilian, Anna Pospieszna

Opracowanie danych ilościowych:
Agnieszka Łebkowska

Badania przeprowadzili:
Alicja Gawinek, Agata Erhardt-Wojciechowska, Anna Pospieszna, Bartosz Berezowski, Jakub Lasek

Opracowanie graficzne raportu:
Damian Grzegorczyk

KOMITET DO SPRAW POŻYTKU PUBLICZNEGO
NIW Narodowy Instytut Wolności
Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030
Rządowy Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2021-2030 NOWE FIO
FUNDACJA GEKO IM. MONIKI MNICH

Spis treści

I ZAŁOŻENIA PROJEKTU 4
II METODOLOGIA 4
Główne narzędzie (ankieta) 5
Przebieg badań 5
Próba badawcza 6
III ANALIZA DANYCH 7
A. Dane ilościowe 7
Jak jest i jak chcielibyśmy, żeby było w zespole 8
1. Podejmowanie decyzji 8
2. Rozwój kompetencji 9
3. Praca z konfliktami 10
4. Podział zadań 10
5. Komunikacja 12
6. Wyznaczanie celów 13
7. Relacje 14
8. Budowanie zaufania 15
9. Misja i wizja 16
10. Motywowanie 17
Podsumowanie wyników 18
Analiza czynnikowa 19
B. Dane jakościowe 23
Uwagi do narzędzia wyłonione podczas wywiadów fokusowych 23
Wyniki analizy obserwacji 24
IV WNIOSKI 27
Wyniki badań 27
Ocena skuteczności narzędzia 28
ANEKS 1 29
ANEKS 2 32

I ZAŁOŻENIA PROJEKTU

Projekt “DrogowskazyKultury.org” jest projektem mającym na celu adaptację narzędzia do badania kultury organizacyjnej zespołów funkcjonujących w organizacjach pozarządowych.

Inspiracją do stworzenia narzędzia było narzędzie do sprawdzenia kultury organizacyjnej pochodzącego z Węgier i Austrii - Reinventing Organizations Map. Kultura organizacyjna w ramach organizacji pozarządowych (NGO) różni się od kultury organizacyjnej w firmach czy instytucjach rządowych. W ramach projektu zdecydowano się więc na zbudowanie dedykowanego dla NGOsów narzędzia do badania ich kultury organizacyjnej.

II METODOLOGIA

Wykorzystana w projekcie koncepcja kultury organizacyjnej związana jest z typami kultur Frederica Laloux[1] oraz z obszarami wskazanymi przez Kena Wilbera w ramach jego teorii dynamiki spiralnej. Typy o, których mowa to:

- **impulsywna czerwień,**
- **konformistyczny bursztyn,**
- **oranż osiągnięć,**
- **pluralistyczna zieleń,**
- **ewolucyjny turkus.**

[1] Laloux F., *Pracować inaczej,* Studio Emka, Warszawa 2015.

Obszary w ramach narzędzia zostały zaadaptowane do potrzeb polskiego trzeciego sektora. Wybór obszarów nastąpił po dyskusji w zespole. Wybrane obszary to:

1. Podejmowanie decyzji
2. Rozwijanie kompetencji
3. Praca z konfliktami
4. Struktura zespołu
5. Komunikacja
6. Wyznaczanie celów
7. Relacje
8. Budowanie zaufania
9. Wartości i misja
10. Motywacja

Główne narzędzie (ankieta)

Bazując na Reinventing Organisation Map pytania w ankiecie dostosowaliśmy do polskich realiów. Każde pytanie miało pięć wariantów odpowiedzi (nawiązujących do typów kultury organizacyjnej Laloux). Ankieta miała dwie części. W pierwszej pytano o stan faktyczny - jak jest. W drugiej - jak chce się, żeby było. W pierwszej części, odpowiedzi dodatkowo miały czterostopniową skalę (nigdy, rzadko, czasami, często). Porównane wyniki obu części wskazywały na “lukę kulturową” - różnice pomiędzy postrzeganiem obecnej kultury a pożądaną przez zespół.

Przebieg badań

Na początku przetestowano pierwszą wersję narzędzia podczas prac testowych z 10 zespołami. Praca ta odbywała się iteracyjnie, zgodnie z metodyką zwinną (*agile)* i w ramach każdej iteracji i spotkania z zespołem, powstawały jego udoskonalone wersje. Po finalnej pracy testowej, w oparciu o zbierane na bieżąco uwagi, zespół wyłonił finalne dwa prototypy narzędzia.

Kolejnym etapem było testowanie dwóch wariantów narzędzia przez 42 zespoły, które zgłosiły się do projektu w ramach prowadzonej otwartej rekrutacji. Dobór był losowy - każdy mógł zgłosić swoją chęć do udziału w projekcie. Pierwszym wariantem narzędzia było stosowanie go z uprzednim zaprezentowaniem tematu kultury organizacyjnej. Natomiast w drugim wariancie stosowano go bez takiego przygotowania.

Testowanie polegało na diagnozowaniu zespołów za pomocą narzędzia. Na podstawie wyników i wyłonionych “luk kulturowych” (obszarów z największą różnicą kulturową) odbywała się spersonalizowana praca z zespołem lub liderem. Pracę z konkretnym zespołem, opiekun dokumentował w dziennikach obserwacji. Znajdowały się w nim informacje pozyskane z wywiadów fokusowych odbywanych zaraz po diagnozie oraz obserwacje i refleksje na temat kultury organizacyjnej zespołów.

Po etapie pracy nad obszarami została ponownie przeprowadzona diagnoza kultury organizacyjnej, aby zespół mógł sprawdzić czy osiągnął pożądaną zmianę.

Próba badawcza

Próba badawcza, która została przeanalizowana pochodzi z 35 organizacji, w ramach których badane były 42 zespoły. Łącznie na pytania z ankiety odpowiedziało 223 osoby.

Należy wspomnieć, że jako zespół projektu nie prosiliśmy o zgodę na wykorzystanie danych zespołów, stąd w raporcie nie posługujemy się nazwami organizacji, a także nie cytujemy wypowiedzi, które były notowane przez opiekunów zespołów w trakcie spotkań.

III ANALIZA DANYCH

A. Dane ilościowe

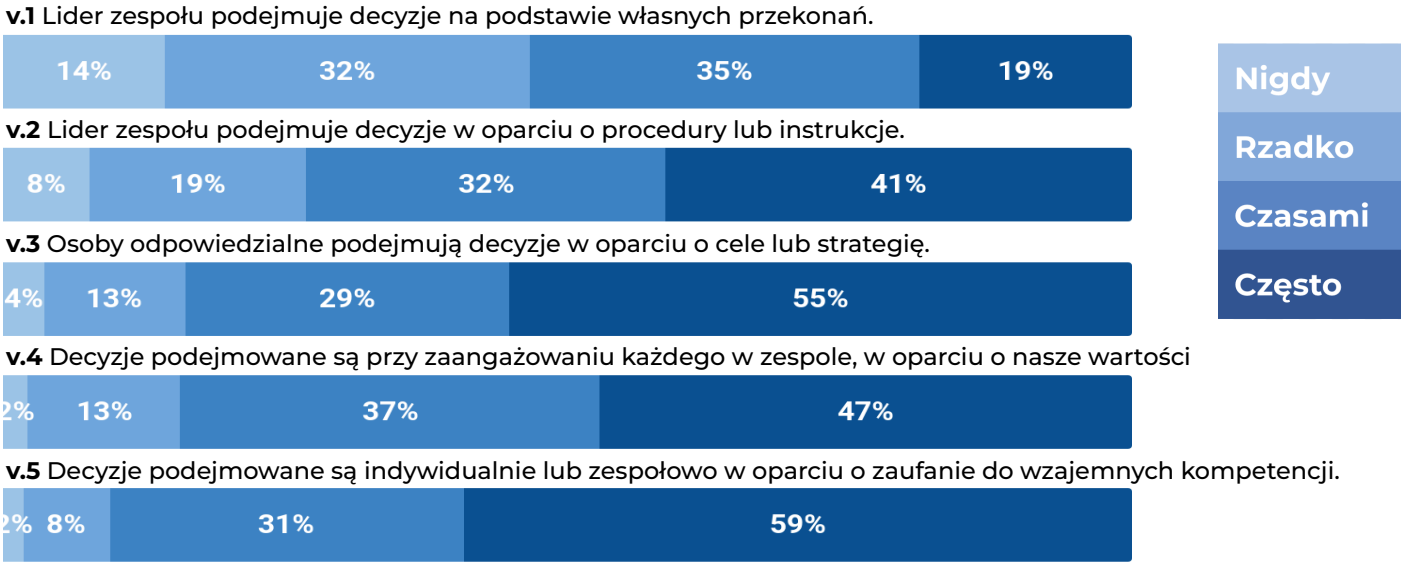
W analizie ilościowej podjęto następujące czynności badawcze: (1) zliczenie odpowiedzi ankiety (częstości), (2) statystyczne opracowanie odpowiedzi z ankiety, (3) wykonanie testów Kaisera-Mayera-Olkina i Bartletta, (4) wyłonienie czynników skorelowanych z główną zmienną.

Poniżej prezentujemy kolejno pytania z ankiety wraz z wykresami przedstawiającymi wyniki, czyli częstości wybranych odpowiedzi w czterostopniowej skali. Drugi wykres (kołowy) dotyczy odpowiedzi z drugiej części ankiety, odnośnie pożądanego stanu w zespole w ramach danego obszaru.

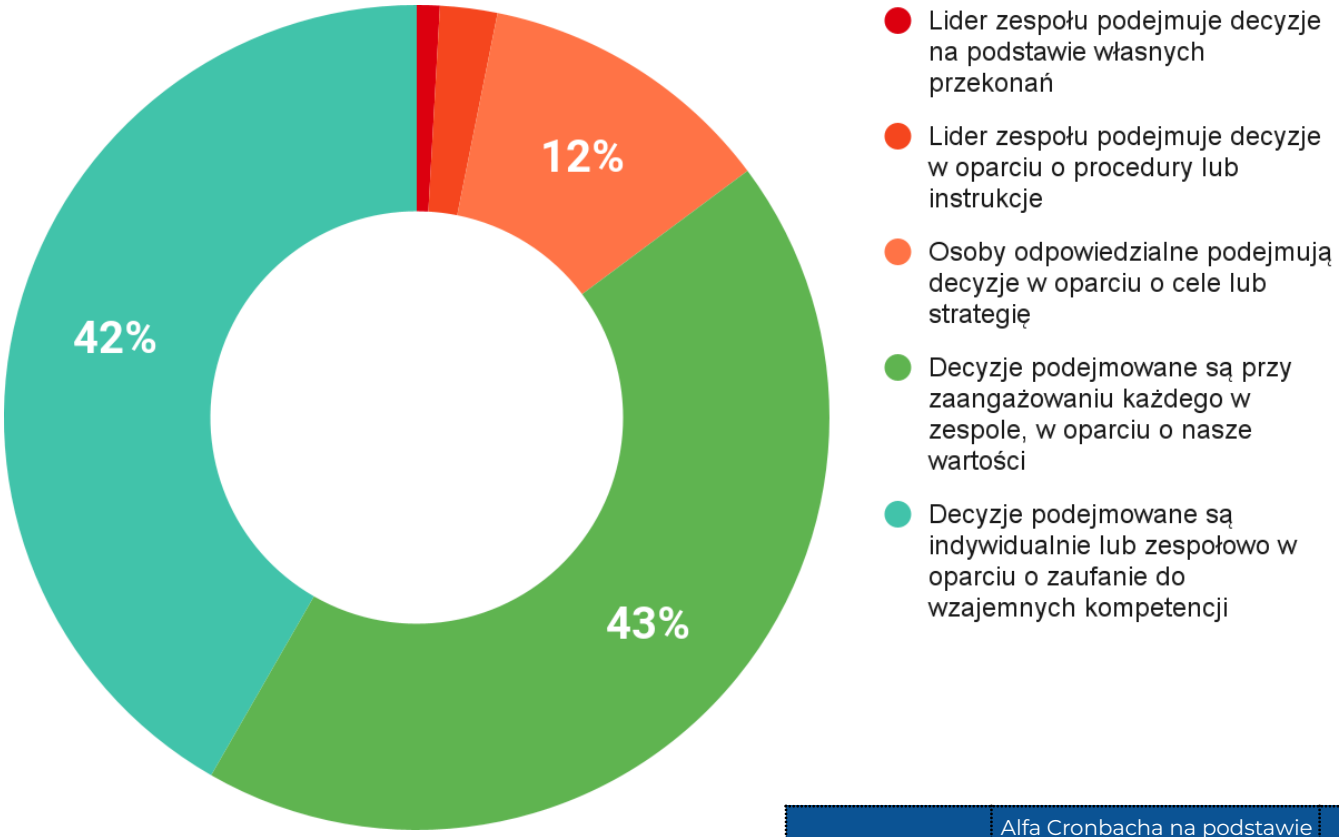
Jak jest i jak chcielibyśmy, żeby było w zespole

1. Podejmowanie decyzji.

Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje?



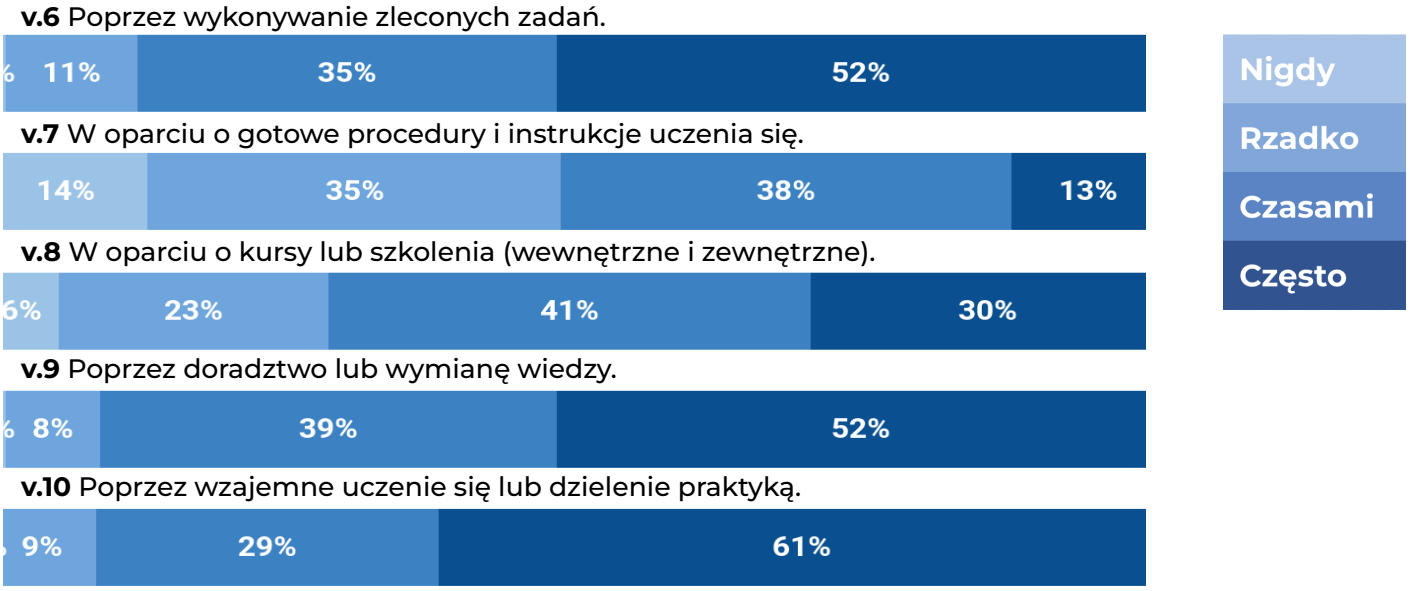
Jak chciał(a)byś, żeby w Waszym zespole najczęściej podejmowano decyzje?



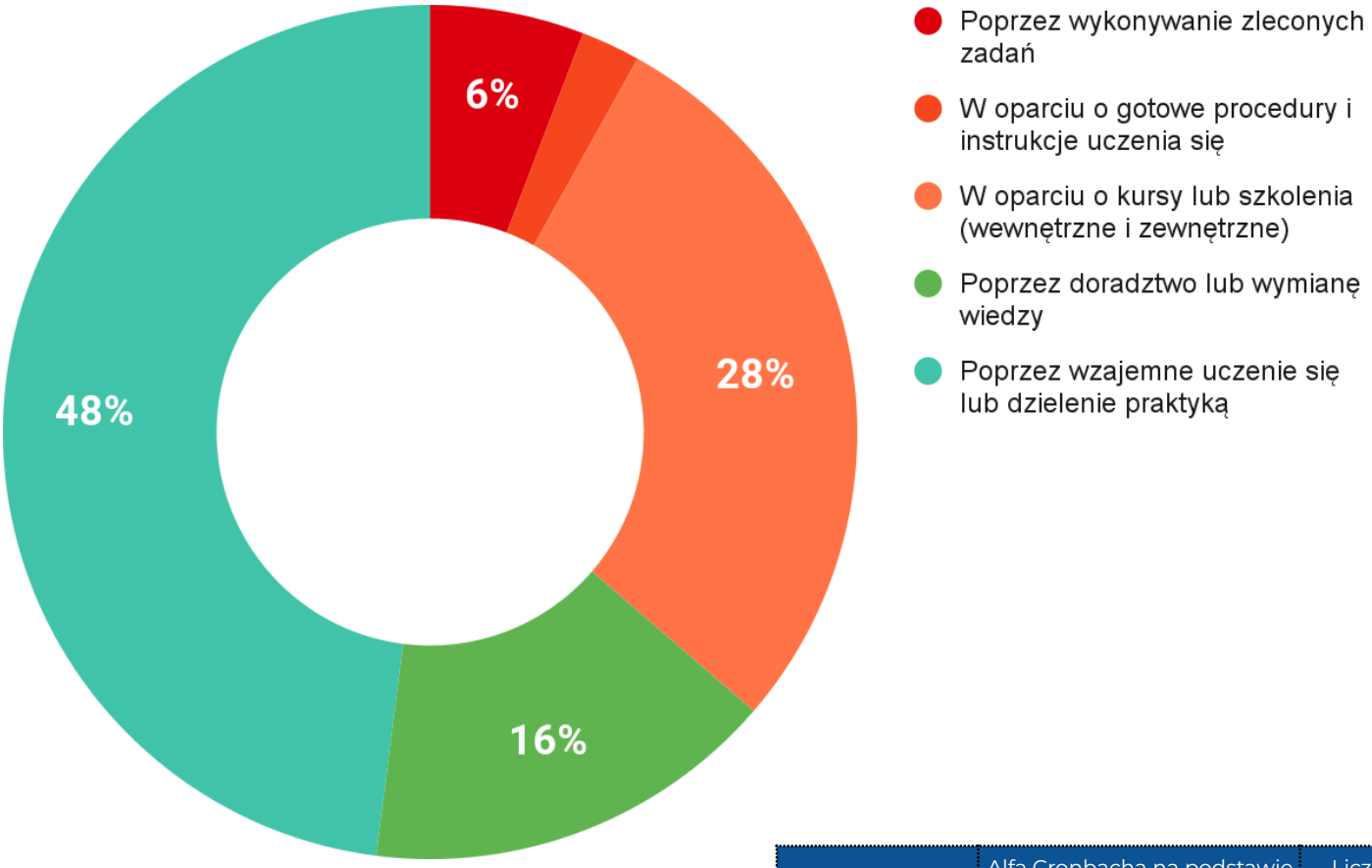
Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,301	,319	5

2. Rozwój kompetencji

Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje?



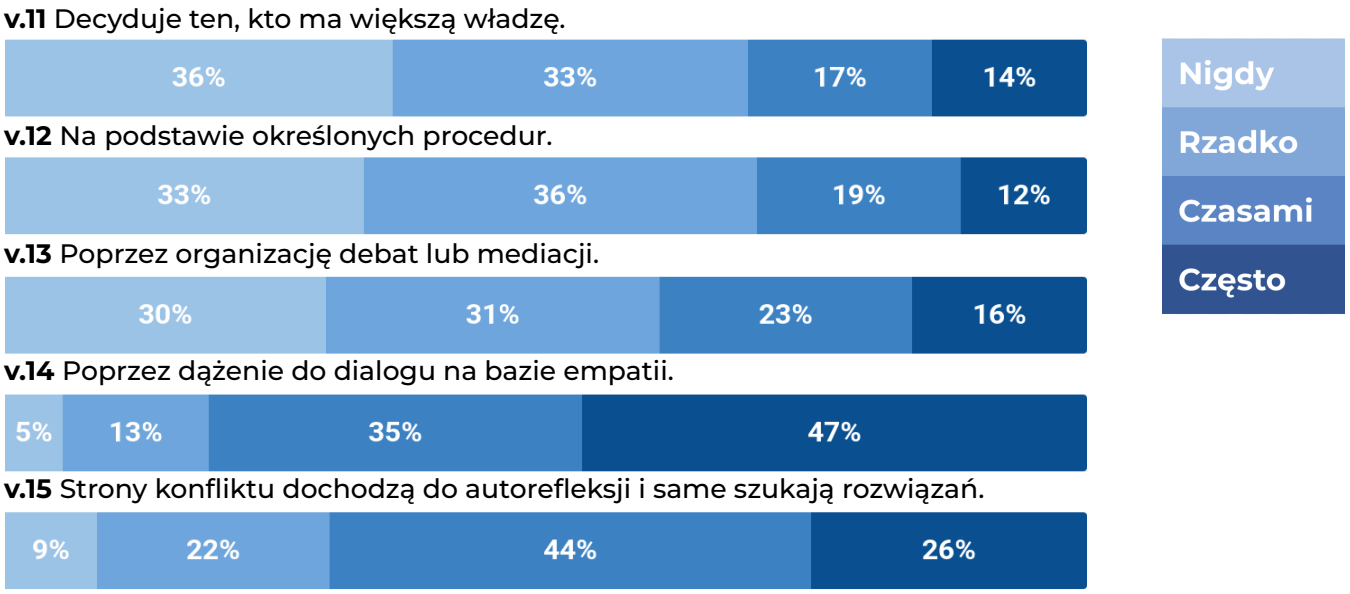
Jak chciał(a)byś, żeby w Waszym zespole były rozwijane kompetencje? (najczęściej)



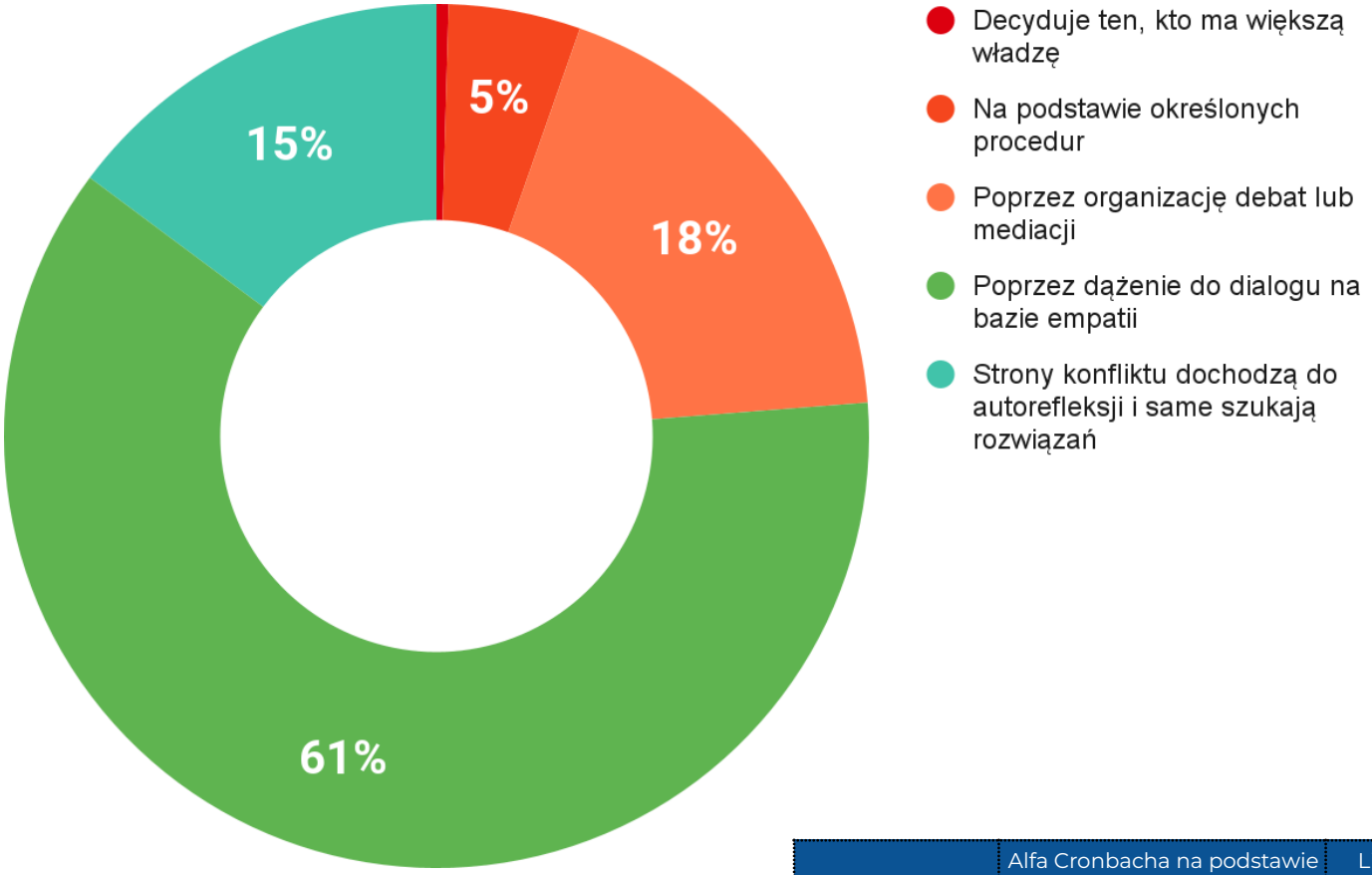
Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,488	,496	5

3. Praca z konfliktami

Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami?



Jak chciał(a)byś, żeby w Waszym zespole najczęściej pracowano z konfliktami?

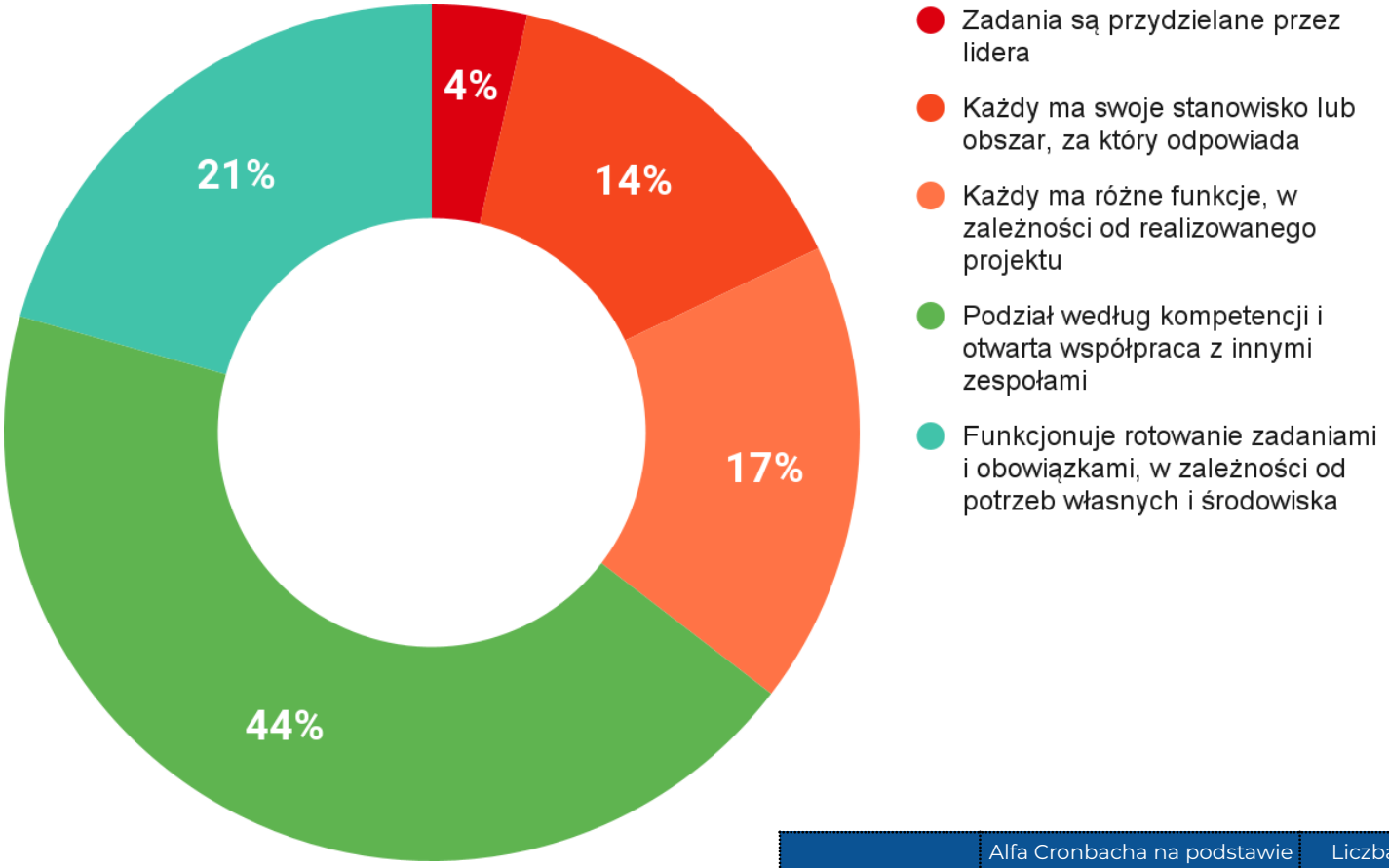


Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,224	,239	5

4. Podział zadań

Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole?

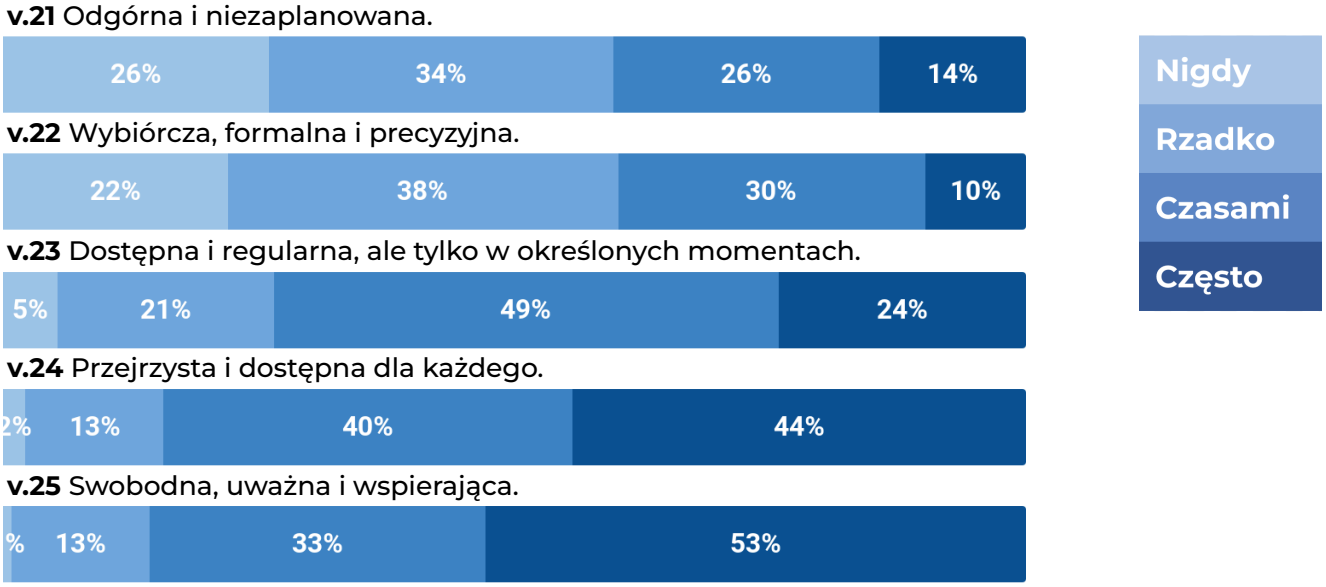
Jak chciał(a)byś, żeby w Waszym zespole najczęściej wyglądał podział zadań?



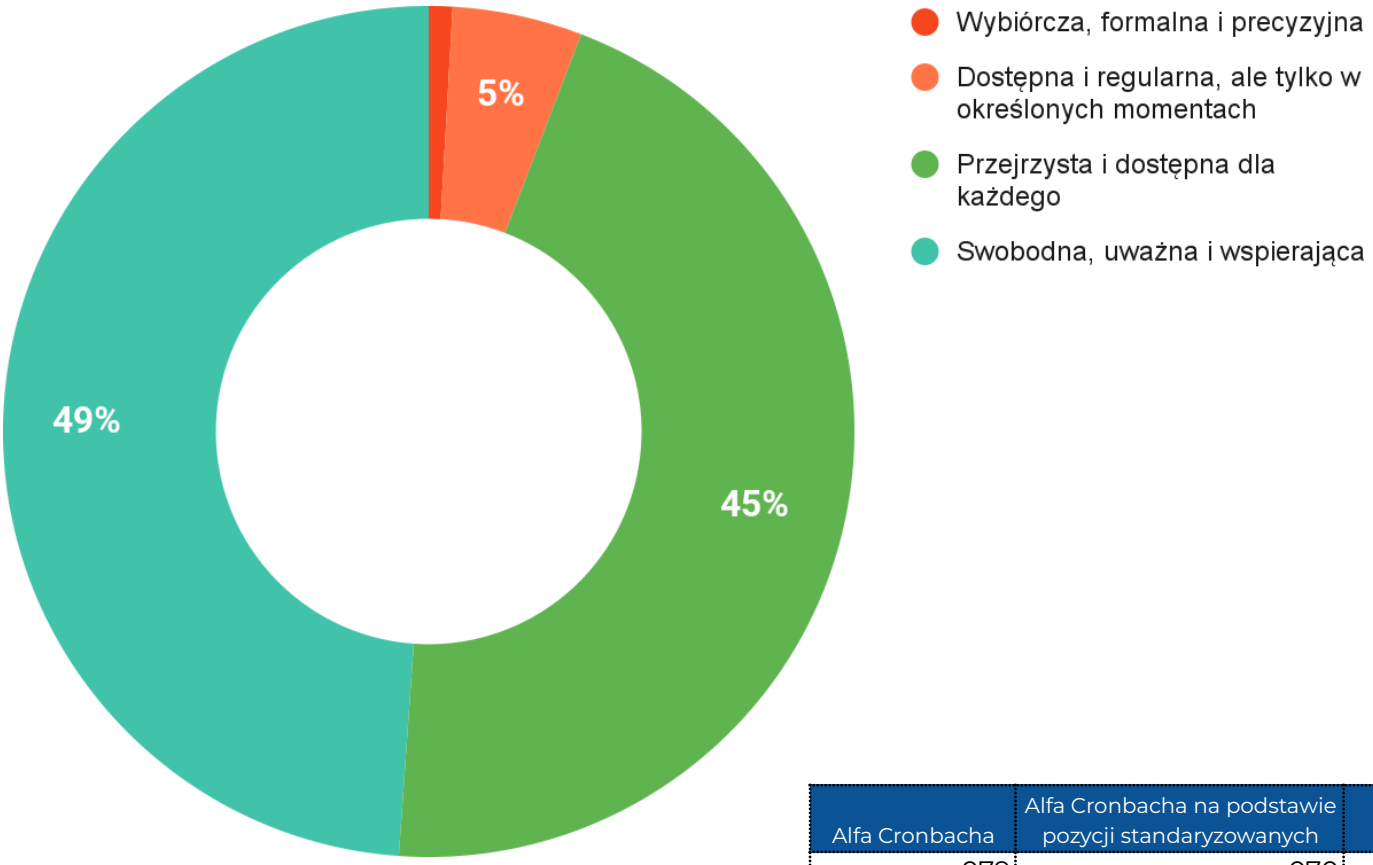
Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,353	,377	5

5. Komunikacja

Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)?



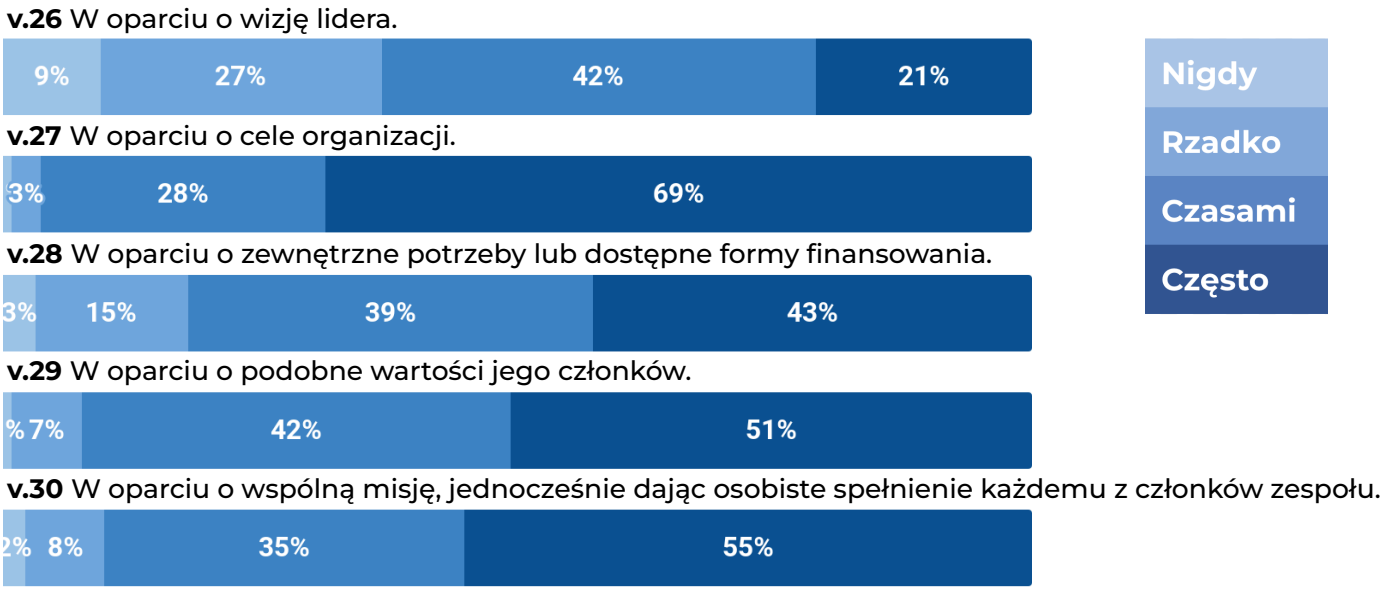
Jak chciał(a)byś, żeby w Waszym zespole zwykle wyglądała komunikacja (wymiana informacji)?



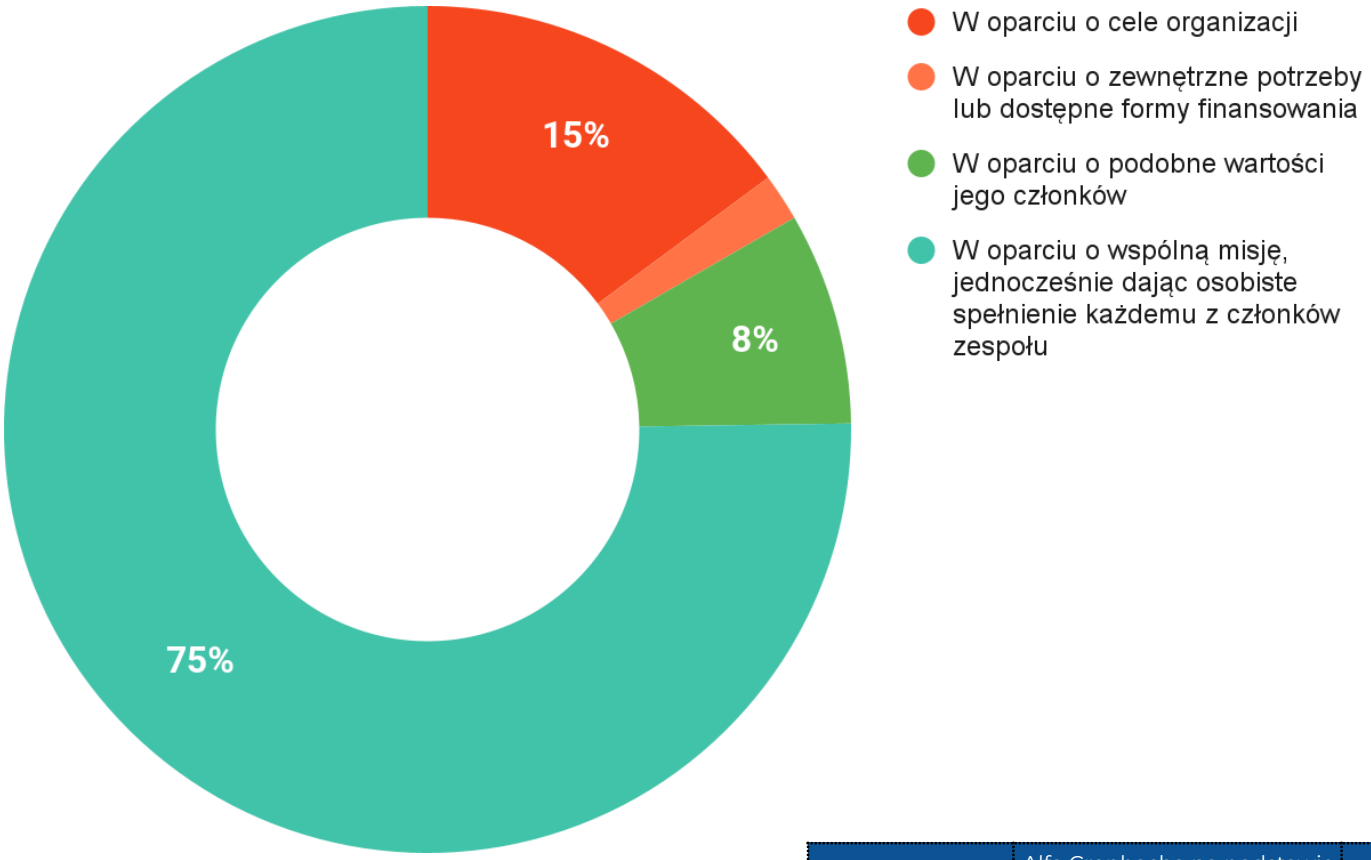
Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,079	,070	5

6. Wyznaczanie celów

Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele?



Jak chciał(a)byś, aby w Waszym zespole najczęściej wyznaczano cele?

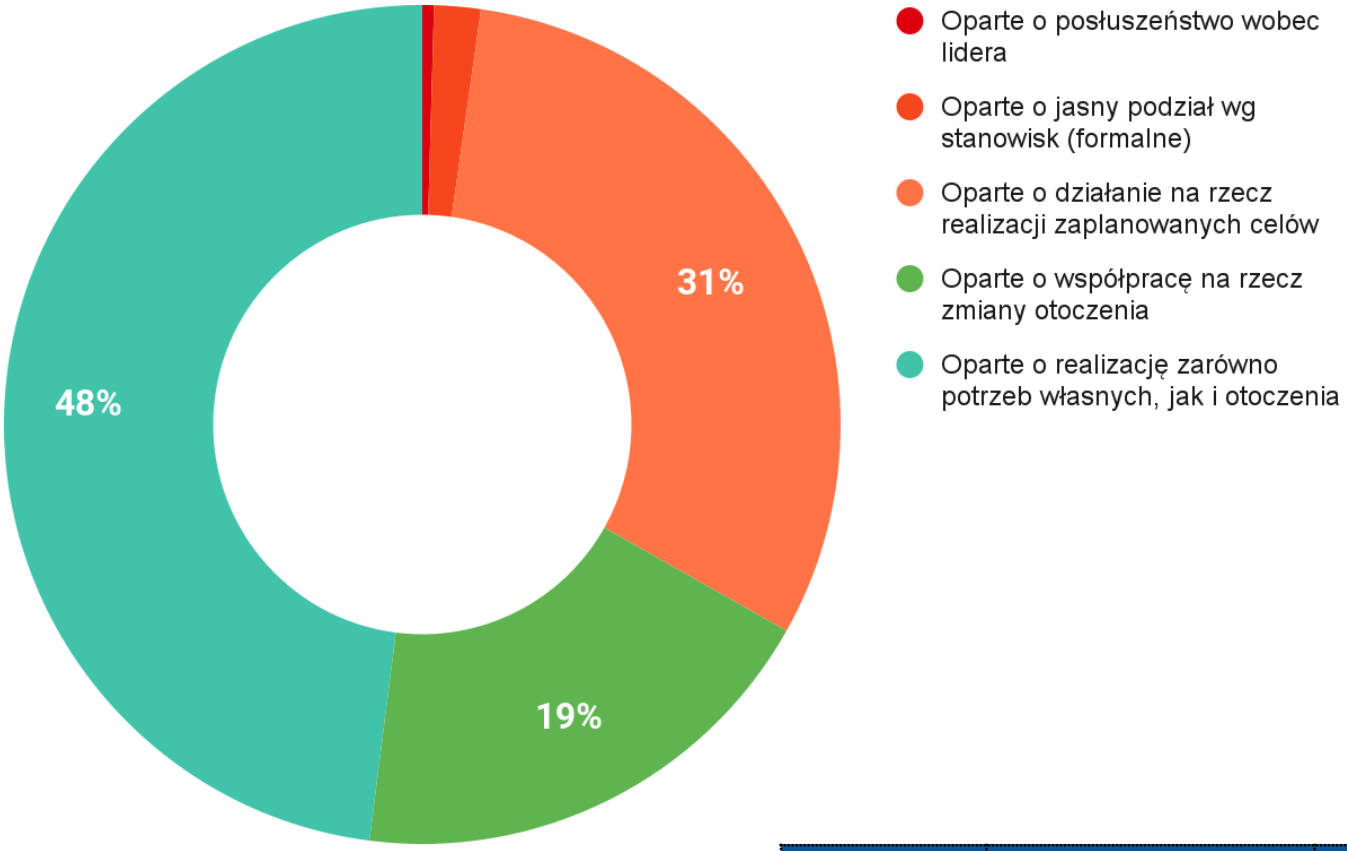


Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,283	,353	5

7. Relacje

Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole?

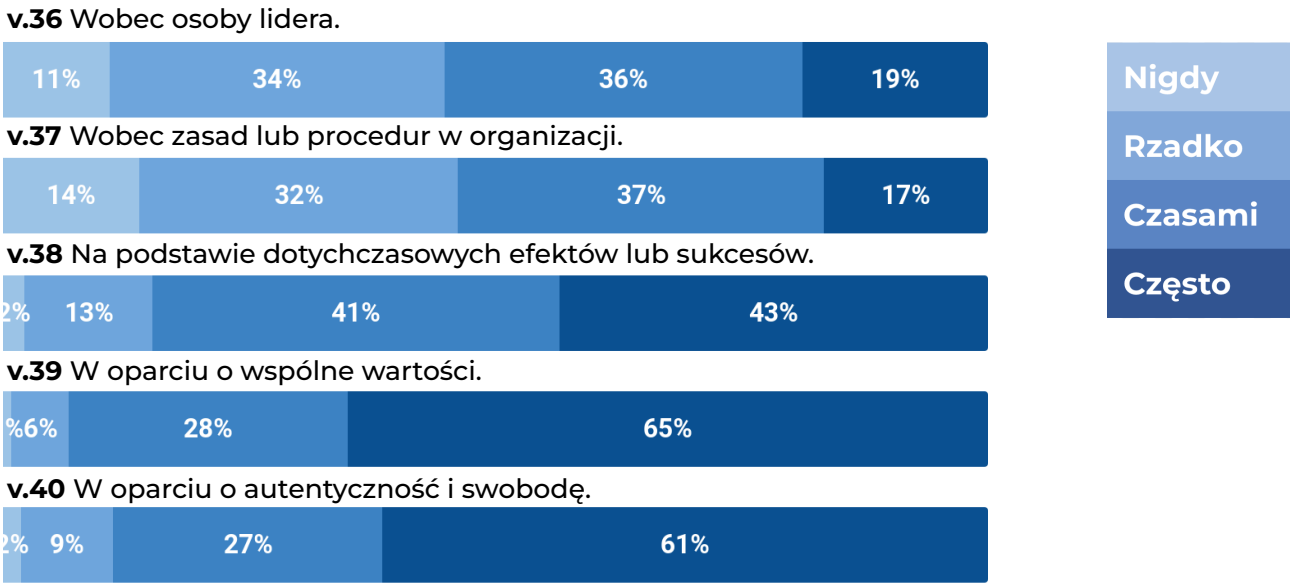
Co chci(a)łbyś, aby było podstawą relacji w Waszym zespole?



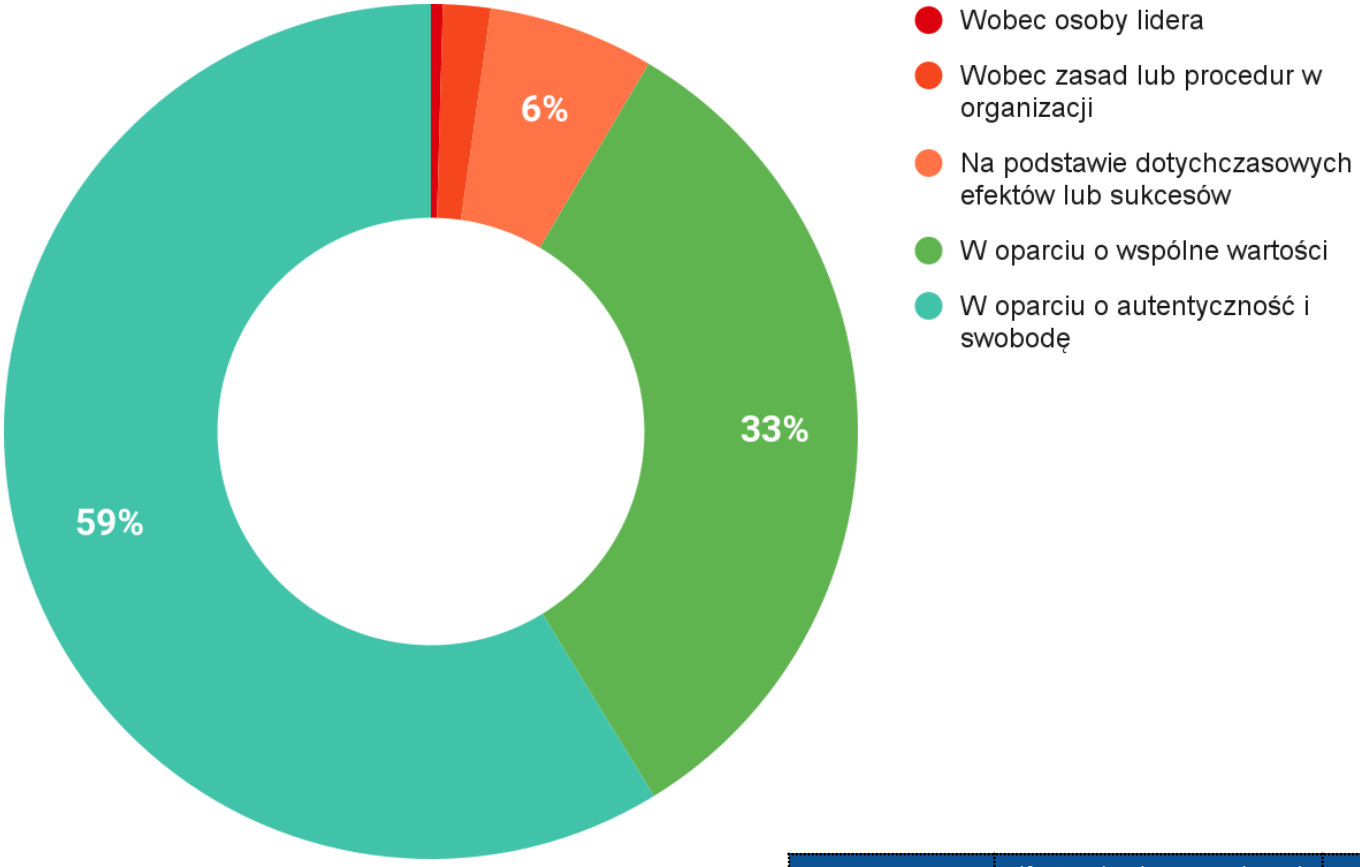
Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,183	,233	5

8. Budowanie zaufania

Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie?



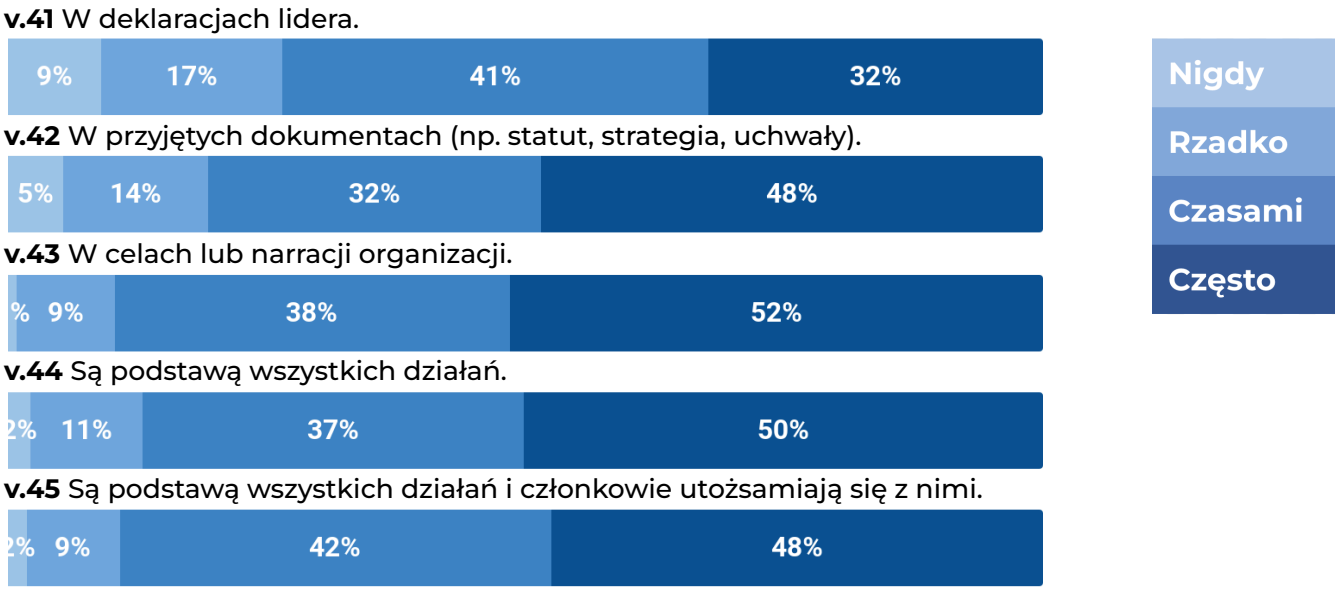
Jak chciał(a)byś, aby w Waszym zespole budowano zaufanie? (najczęściej)



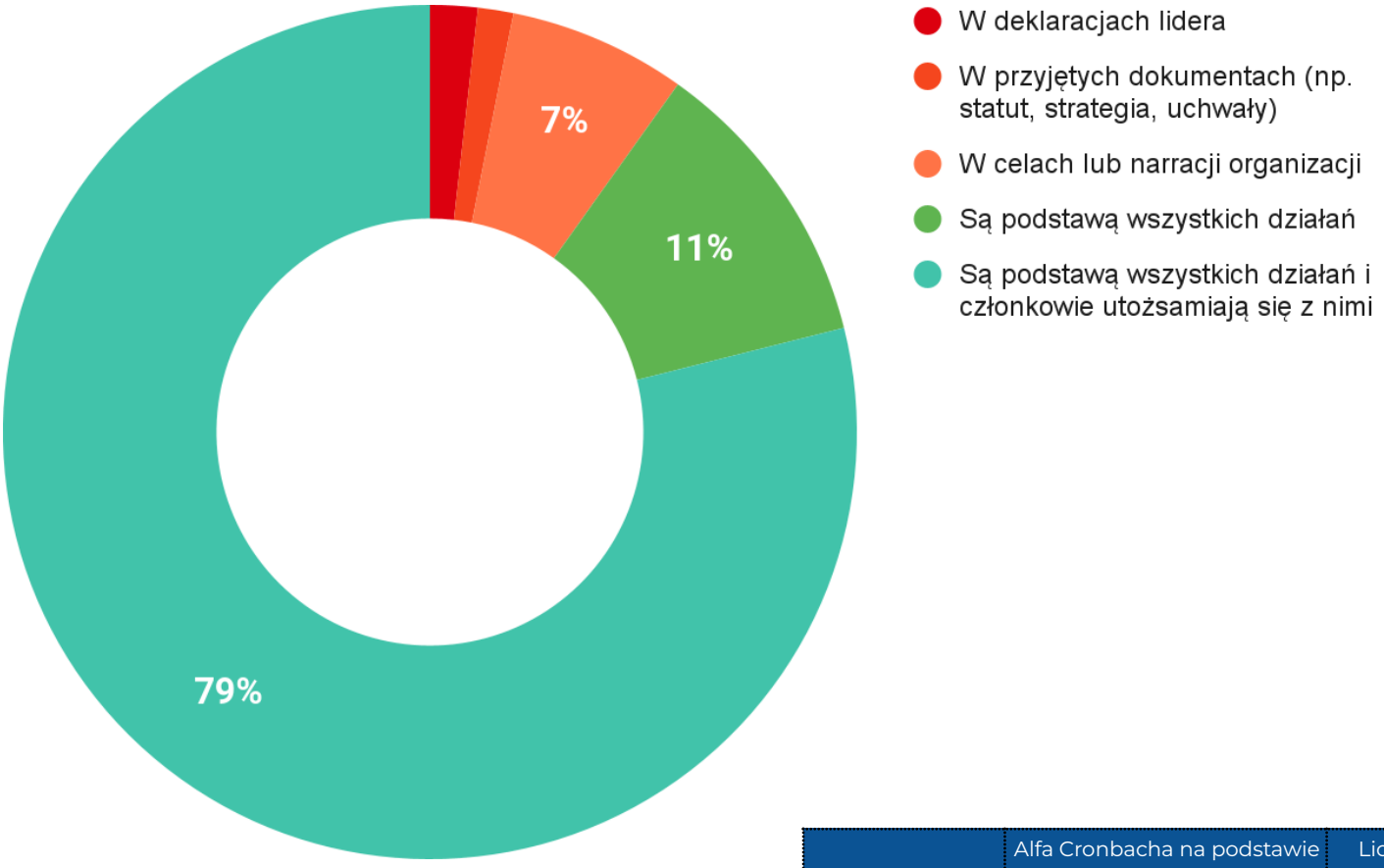
Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,556	,571	5

9. Misja i wizja

Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja?



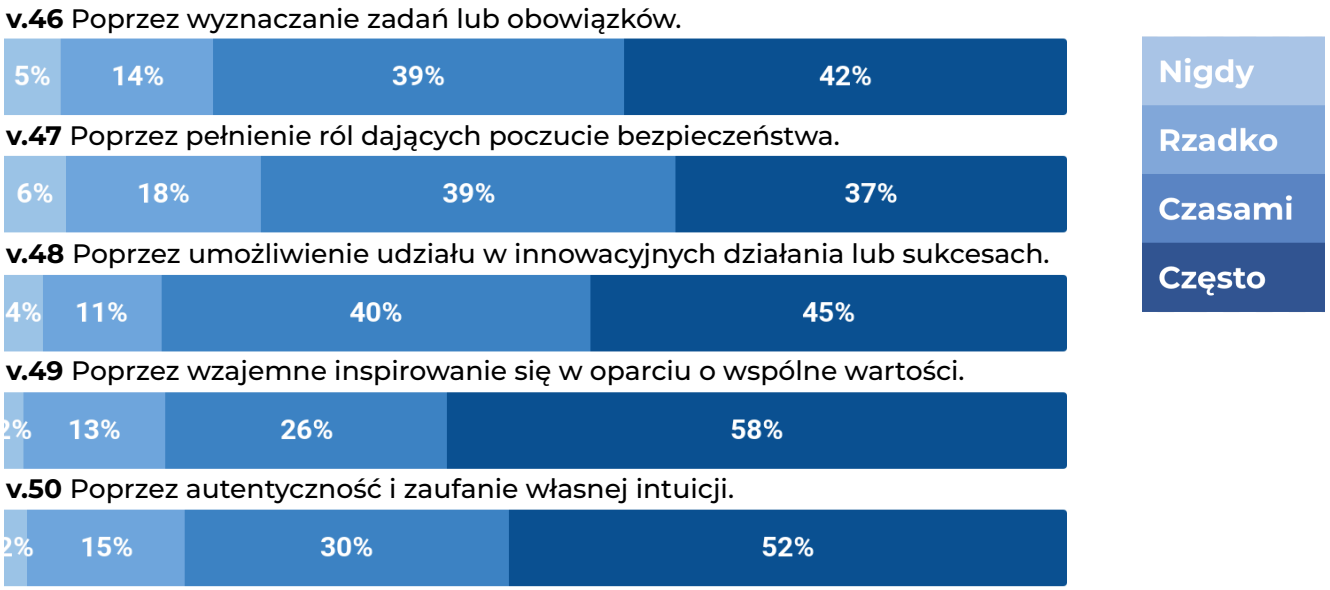
Jak chciał(a)byś, żeby w Waszym zespole przejawiały się wartości? (najczęściej)



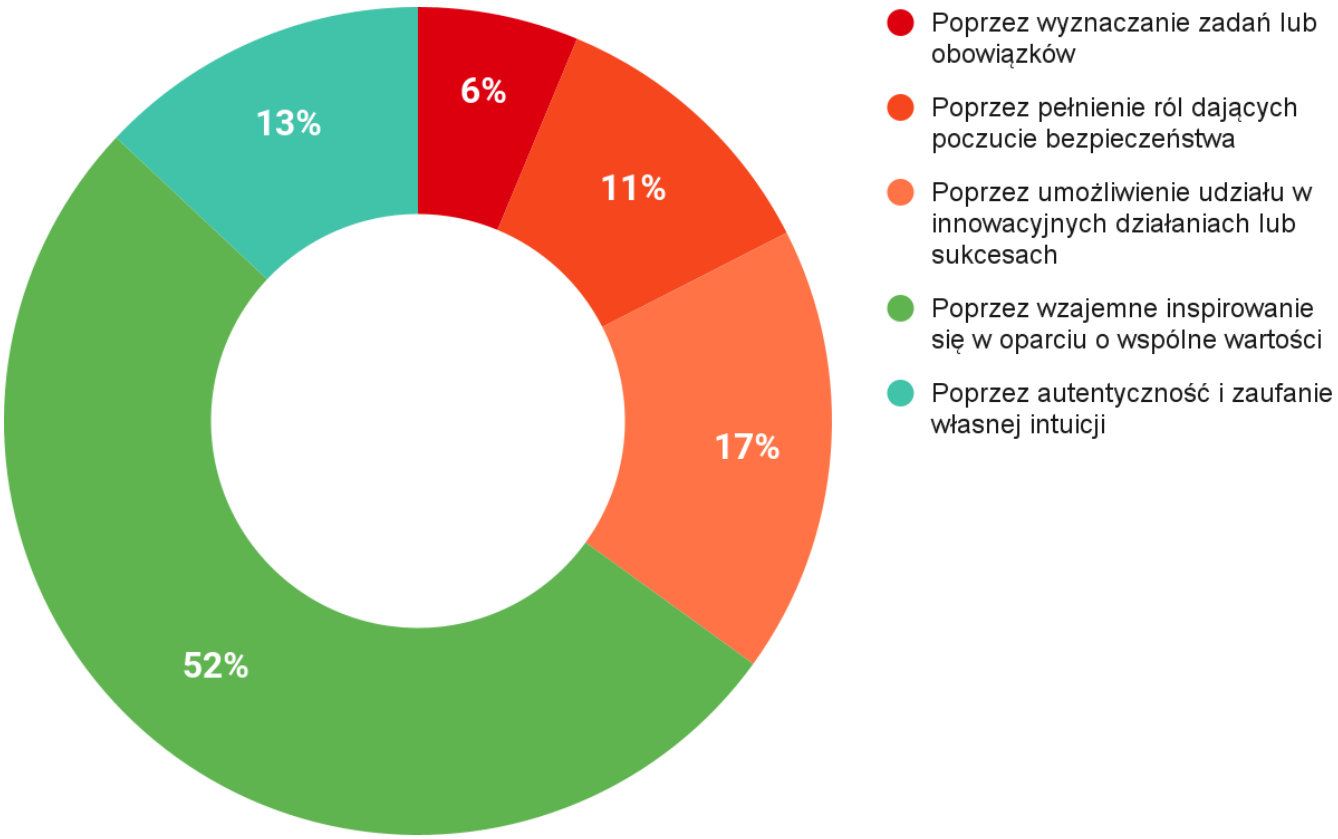
Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,648	,667	5

10. Motywowanie

Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków?



Jak chciał(a)byś, żeby w Waszym zespole motywowano jego członków?



Alfa Cronbacha	Alfa Cronbacha na podstawie pozycji standaryzowanych	Liczba pozycji
,678	,683	5

Podsumowanie wyników

W pięciu obszarach (decyzje, kompetencje, konflikty, komunikacja, motywacja) wyniki tego „jak jest” w danym zespole, pokrywają się tj. występuje zbliżona tendencja procentowa, z wynikami „jak chcielibyśmy żeby było”.

W dwóch obszarach (zaufanie, wartości) wyniki częściowo się pokrywają (występują dwie wartości o zbliżonym procencie).

Natomiast w trzech obszarach (podział zadań, cele, relacje) wyniki znacząco się nie pokrywają. Może to świadczyć o tym, że organizacje pozarządowe powinny szczególnie zwrócić uwagę na pracę z tymi obszarami, gdyż członkowie ich zespołów mają tutaj największe oczekiwania do zmian w ich codziennej pracy.

Analiza czynnikowa

Analiza czynnikowa to metoda statystyczna, która pozwala zidentyfikować ukryte czynniki (zmienne nieobserwowalne bezpośrednio) leżące u podstaw wielu zmiennych obserwowanych.

Wyniki analizy czynnikowej są często trudne do zinterpretowania, ponieważ każda zmienna obserwowana może być powiązana z wieloma czynnikami. Rotacja varimax pomaga uprościć tę strukturę poprzez:

1. Zmaksymalizowanie wariancji ładunków czynnikowych, co oznacza, że każda zmienna obserwowana jest silnie powiązana z niewielką liczbą czynników, a słabo z pozostałymi.

2. Zachowanie niezależności czynników, co ułatwia ich interpretację jako odrębnych konstruktów.

Zachowanie niezależności czynników, co ułatwia ich interpretację jako odrębnych konstruktów. Poniżej prezentujemy tabelę z wariancją składowych, wykres osypiska, wykaz nazw czynników (składowych).

Tabela 1. Całkowita wyjaśniona wariancja

Składowa	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po rotacji		
	Ogółem	% wariancji	% skumulowany	Ogółem	% wariancji	% skumulowany
1	10,009	20,017	20,017	4,293	8,586	8,586
2	4,629	9,258	29,275	4,093	8,186	16,772
3	2,291	4,582	33,858	4,062	8,124	24,896
4	2,003	4,006	37,864	2,812	5,623	30,519
5	1,735	3,469	41,333	1,961	3,922	34,441
6	1,586	3,171	44,504	1,930	3,860	38,301
7	1,505	3,010	47,515	1,882	3,763	42,065
8	1,378	2,756	50,270	1,880	3,759	45,824
9	1,309	2,618	52,889	1,630	3,260	49,084
10	1,293	2,585	55,474	1,558	3,115	52,199
11	1,176	2,351	57,825	1,544	3,089	55,288
12	1,113	2,227	60,052	1,515	3,030	58,318
13	1,071	2,142	62,194	1,495	2,990	61,308
14	1,011	2,022	64,216	1,454	2,908	**64,216**
15	,953	1,906	66,122			
16	,940	1,881	68,002			
17	,887	1,775	69,777			
18	,849	1,697	71,475			
19	,805	1,611	73,085			
20	,786	1,572	74,658			
21	,732	1,465	76,122			

22	,719	1,439	77,561
23	,680	1,361	78,922
24	,645	1,291	80,213
25	,639	1,277	81,490
26	,585	1,169	82,659
27	,575	1,151	83,810
28	,555	1,110	84,920
29	,536	1,071	85,991
30	,505	1,011	87,002
31	,489	,977	87,979
32	,465	,930	88,909
33	,453	,907	89,816
34	,421	,842	90,658
35	,403	,805	91,463
36	,392	,785	92,248
37	,368	,737	92,985
38	,361	,722	93,707
39	,358	,716	94,423
40	,343	,685	95,109
41	,319	,638	95,747
42	,316	,632	96,379
43	,303	,605	96,984
44	,273	,545	97,530
45	,254	,508	98,037
46	,235	,470	98,507
47	,218	,435	98,943
48	,207	,415	99,358
49	,178	,356	99,713
50	,143	,287	100,000

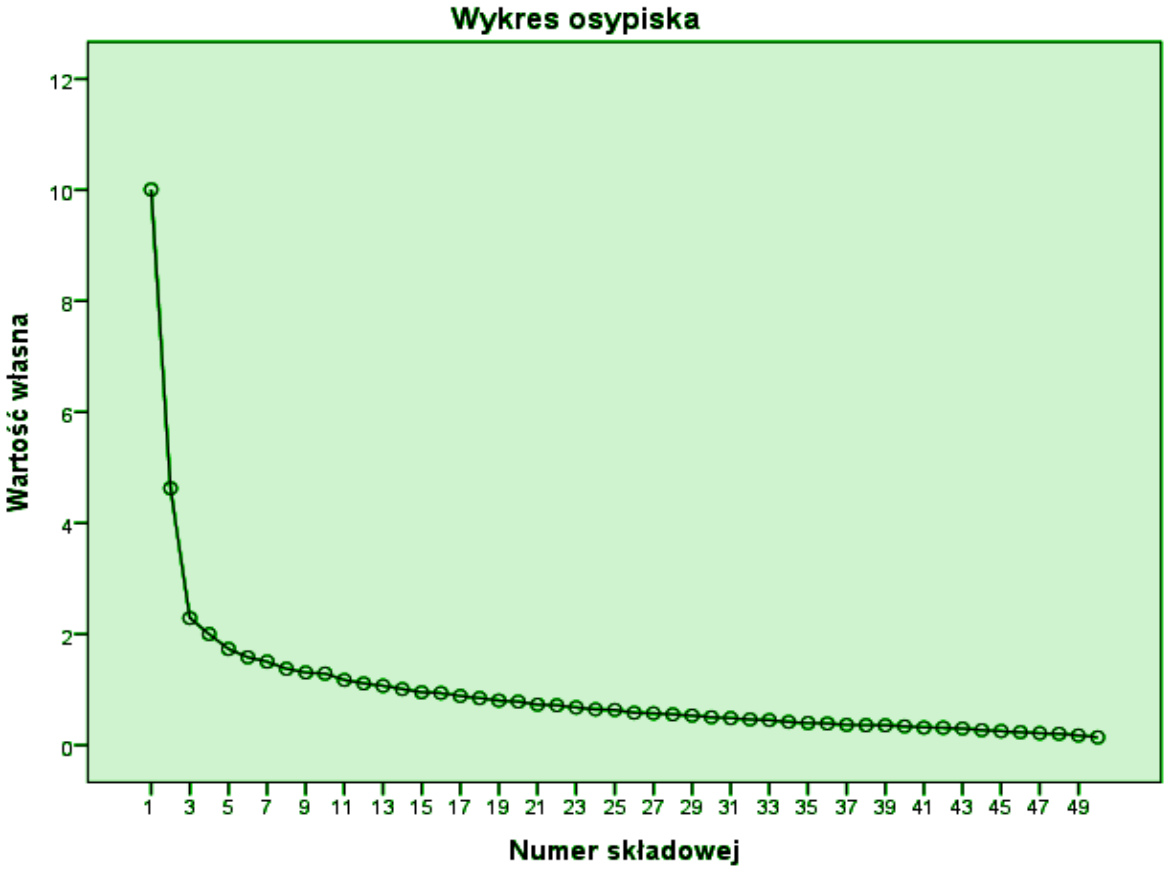
Miara KMO adekwatności doboru próby		,831
Test sferyczności Bartletta	Przybliżone chi-kwadrat	4344,595
	df	1225
	Istotność	0,000

Całkowita wyjaśniona wariancja na poziomie 64,2% po wyodrębnieniu 14 czynników z 50 zmiennych oznacza, że te 14 czynników tłumaczy 64,2% całkowitej zmienności zawartej w oryginalnym zbiorze 50 zmiennych.

Innymi słowy, **14 wyodrębnionych czynników jest w stanie wytłumaczyć niemal dwie trzecie (64,2%) wariancji obecnej we wszystkich 50 zmiennych wyjściowych.** Jest to dość dobry wynik, ponieważ pozwala na znaczące zmniejszenie liczby zmiennych (z 50 do 14) przy zachowaniu większości informacji.

Pozostałe 35,8% wariancji nie zostało wyjaśnione przez te 14 czynników i może być przypisane innym, nieuwzględnionym czynnikom lub po prostu losowej zmienności danych.

Wysoka wartość wyjaśnionej wariancji (64,2%) sugeruje, że analiza czynnikowa dobrze odwzorowuje strukturę danych i wyodrębnione czynniki dobrze reprezentują zmienne wyjściowe. Im wyższa, wyjaśniona wariancja, tym lepiej czynniki opisują dane.



Wykres osypiska służy do określenia optymalnej liczby czynników do wyodrębnienia w analizie. Zgodnie z kryterium osypiska Cattella, należy wybrać tyle czynników, ile punktów na wykresie znajduje się przed załamaniem (zgięciem) krzywej.

Punkty leżące na odcinku o dużym nachyleniu - odpowiadają czynnikom istotnym, natomiast punkty na odcinku płaskim - czynnikom nieistotnym.

Podsumowując, wykres osypiska pozwala w sposób graficzny zidentyfikować liczbę kluczowych czynników, które powinny zostać wyodrębnione, aby dobrze wyjaśnić wariancję danych wejściowych. Jest to jedno z podstawowych narzędzi interpretacyjnych w analizie czynnikowej.

Na podstawie analizy i wyliczenia ładunków czynnikowych (patrz Aneks 2), czyli miary korelacji między zmienną a czynnikiem (składową główną), wyodrębniono 14 czynników, które nazwaliśmy:

1. "Organizacja oparta na sile lidera"
2. "Zorientowanie na wspólną misję, wartości i cele"
3. "Autentyczność, zaufanie i rozwój oparty na wartościach"
4. "Procedury i instrukcje, organizowanie"
5. "Wartości i misja"
6. "Przydzielanie zadań i obowiązków"
7. "Elastyczność i współpraca"
8. "Zaufanie oparte na efektach i autorytecie lidera"
9. "Wyspecjalizowane role i dzielenie się wiedzą"
10. Formalizm i hierarchia
11. "Rozwój kompetencji i rozwiązywanie konfliktów poprzez szkolenia i autorefleksję"
12. "Elastyczność i otwartość na otoczenie"
13. "Komunikacja, wymiana informacji"
14. "Decyzje podejmowane indywidualnie lub zespołowo"

Konkludując analizę danych ilościowych można sformułować kilka spostrzeżeń:

1. W związku z powyższym, możemy postawić hipotezę, że w pięciu obszarach zespoły stwierdziły zadowalający stan w zakresie wymienionych obszarów. W trzech obszarach zespoły częściowo nie potwierdziły dobrego stanu, wskazując na potrzebę zmiany. Natomiast w dwóch obszarach zespoły częściowo stwierdziły, iż stan w ich zespołach jest zadowalający.
2. 14 wyodrębnionych czynników jest w stanie wytłumaczyć niemal dwie trzecie (64,2%) wariancji obecnej we wszystkich 50 zmiennych wyjściowych. W tym trzy elementy składowe (czynniki) posiadają największy ładunek czynnikowy. Należą do nich: a) „Organizacja oparta na sile lidera”, b) „Zorientowanie na wspólną misję, wartości i cele”, c) „Autentyczność, zaufanie i rozwój oparty na wartościach”. Każda z trzech wymienionych nazw czynników przejawia się/występuje w innych obszarach związanych z kulturą organizacyjną:
   Ad. a) Przejawia się w obszarze komunikacji oraz decyzji.
   Ad. b) Przejawia się w obszarze wartości oraz celów.
   Ad. c) Przejawia się w obszarze motywacji.

W następnej części raportu przyjrzymy się opiniom ankietowanych odnośnie narzędzia oraz problemów związanych z kulturą organizacyjną zespołów.

B. Dane jakościowe

Uwagi do narzędzia wyłonione podczas wywiadów fokusowych

W wyniku przeanalizowanych danych z wywiadów fokusowych uwidoczniły się poniższe grupy uwag związanych z narzędziem.

Pierwszą grupę można określić jako **„kłopotliwe pojęcia i sformułowania”**. W tej grupie uwag, członkowie zespołów wyrażali krytyczne uwagi w stosunku do pytań i wariantów odpowiedzi z ankiety. Według nich, niektóre z pojęć czy zwrotów były niezrozumiałe. (1) Na przykład pojęcie „lidera”, które w niektórych zespołach budziło zakłopotanie, gdyż kilku członków danego zespołu przejmowało rolę lidera w zależności od sytuacji (problemu do rozwiązania). (2) Innym przykładem jest sformułowanie w jednej z odpowiedzi na pytanie o komunikację w zespole „wybiórcza, formalna i precyzyjna”. W tym przypadku zwrócono uwagę na sprzeczne znaczenia, ponieważ „wybiórcza” ma pejoratywne znaczenie, zaś „precyzyjna” ma pozytywne/dobre. (3) Odpowiedź na pytanie dotyczące pracy z konfliktami, a mianowicie „poprzez dążenie do dialogu na bazie empatii”, zostało skrytykowane za dużą ilość słów. (4) Członkowie zespołów wielokrotnie podkreślali także, że mają problem ze zaznaczaniem skali danej odpowiedzi, zwłaszcza wybór pomiędzy „czasami” a „rzadko”.

Drugą grupę uwag można określić jako **„braki i propozycje”**. W ramach tej grupy członkowie wskazywali często na (1) brak możliwości wielokrotnego wyboru odpowiedzi w drugiej części ankiety. Także w związku z określoną skalą odpowiedzi na dane pytanie, (2) ankietowani wskazywali, że nie każde pytanie dotyczy ich zespołu - odnośnie czego proponowali dodanie opcji „nie dotyczy”. Inną kwestią, która budziła zakłopotanie był sposób (3) określenia daty urodzenia. W związku z tym, że trzeba było ją wybierać poprzez scrollowanie do odpowiednich cyfr, było to uciążliwe. Ankietowani sugerowali, że lepiej byłoby wpisywać ręcznie datę urodzenia.

Trzecią grupę nazwaliśmy **„reakcje i opinie (oceniające)”**. W tej grupie członkowie zespołów wyrażali swoje zdanie na temat narzędzia od strony technicznej, przez ocenę trudności pytań, po wartościowanie narzędzia pod względem przydatności. (1) Kwestią techniczną, na którą zwracali uwagę ankietowani była problematyczność wypełniania ankiety na smartfonie, szczególnie przez osoby starsze,. (2) Zwracano uwagę na to, że pytania z ankiety były trudne z kilku względów. Po pierwsze, jeśli dany zespół nie doświadczył jeszcze pewnych procesów (np. wdrażania procedur) ze względu na krótki czas

istnienia. Po drugie, niektóre osoby z zespołów lub całe zespoły słabo się znały, aby udzielać odpowiedzi na pytanie o relacje. Po trzecie, członkowie zespołów po prostu zwracali uwagę na to, iż nigdy się nie zastanawiali nad tymi kwestiami, niejednokrotnie określając pytania, że są „trudne" lub „niezrozumiałe". Nie brakowało także pozytywnych opinii mówiących, że największą zaletą narzędzia jest prostota i że ankieta nie jest długa. (3) Ankietowani najczęściej podnosili przydatność tego narzędzia jako czegoś co, spowodowało podjęcie refleksji w zespole na tematy na których wcześniej się nie zastanawiali. Była to więc, według ich opinii, okazja do przedyskutowania problemów na przykład z podejmowaniem decyzji.

Wyniki analizy obserwacji

Lider w procesie pracy nad kulturą organizacyjną

Pierwszym, zauważalnym elementem podczas obserwacji uczestniczącej jest osoba lidera. W trakcie obserwacji wyłoniły się sytuacje mające wpływ na zmianę kultury organizacyjnej. **To lider - jego zachowanie, decyzje, przekonania, sposób komunikacji czy styl przywództwa miały najbardziej zauważalny wpływ na kulturę organizacyjną zespołu, jak i proces jej transformacji.** Widać to w kilku elementach procesu transformacji kultury organizacyjnej.

- Pierwszym było zjawisko "silnego lidera" (silna osobowość w stosunku do członków zespołu), który widział potrzebę i chciał przeprowadzić proces, natomiast zespół nie był do tego przekonany. Wtedy też zaangażowanie zespołu w proces było nikłe. W następstwie zaobserwowano bardzo wyraźne sytuacje - zmęczenie lub frustracja lidera, dominacja słowem, oczekiwania wobec współpracowników, brak oddawania odpowiedzialności zespołowi, chęć realizacji zadania bez względu na zdanie zespołu, chaos organizacyjny lidera itp.
- Innym, bardziej skrajnym przypadkiem, są zespoły, których lider zgłosił zespół do projektu, jednak sam nie miał czasu, by realizować projekt. Wtedy to, odpowiedzialność za zrealizowane etapy, musiał przejąć opiekun zespołu.
- Kilka zespołów rozpoczęło proces za decyzją lidera, jednak sam zespół był na tyle bierny, że mimo energii i skupieniu lidera, zespół nie był w stanie dokończyć projektu.
- Inną sytuacją jest zgłoszenie zespołu przez lidera, który chce zmienić kulturę organizacyjną zespołu. W trakcie pracy w projekcie okazuje się, że

perspektywa zespołu, to perspektywa nacisku lidera na tematy, których nie chcą zmieniać.
- Kilka zespołów znalazło się w sytuacji, gdzie lider był bardziej zorientowany na proces, którego się podjął, niż chęci i motywacja członków zespołu. W jednym przypadku, doszło nawet do rozpadu całego zespołu z tego powodu. W dwóch przypadkach członkowie zespołu wymienili się w 100% pozostając przy tym samym liderze.
- Jednostkowym przykładem było odejście lidera (z powodów osobistych), przez co zespół nie był w stanie dalej funkcjonować i pracować w projekcie.

Powyższe typy przypadków powodowały, że prawdopodobieństwo ukończenia procesu transformacji zmniejszało się o 50%.

Luki kulturowe

Zauważono jednak różnice w lukach kulturowych (obszarach) narzędzia stosowanego na początku pracy nad kulturą organizacyjną i na końcu procesu. W 44% zespołów liczba obszarów z lukami kulturowymi zwiększyła się. W 24% liczba luk pozostała ta sama. W 32% zespołów liczba luk zmniejszyła się.

Tutaj również zauważono korelację z zaobserwowanymi kompetencjami liderskimi. W dwóch pierwszych przypadkach, aż u 50% zespołów zaobserwowano trudności. Natomiast luka kulturowa zmniejszyła się w przypadku 25% zespołów.

Z jednej strony można domniemywać, że dobrze poprowadzony proces korzystania z narzędzia przyniesie sprawniejsze funkcjonowanie w zespole poprzez zmniejszenie luk kulturowych. Warto jednak zwrócić uwagę, że prawdopodobnym jest, że dopiero bliższe poznanie tematu kultury organizacyjnej pozwala na zrozumienie i zauważenie wcześniej nieuświadomionych czy nienazwanych problemów.

Obraz i pojęcia opisujące obszary kultury organizacyjnej

W trakcie procesu transformacji (szkolenia, spotkania) zauważalnym były rozmowy, w których **używano innych kategorii** niż tych znajdujących się w narzędziu. Nawet gdy prowadzący opisywał problematykę danego obszaru - rozmowa naturalnie zbaczała na temat ich realnego problemu związanego (mniej lub bardziej) z tym obszarem. Obserwacja opiekunów zespołów wskazywała, że były to przede wszystkim uświadomione do tej pory problemy (niekoniecznie wcześniej zwerbalizowane).

Przykładowo, gdy rozmawiano o celach i wartościach w zespole, który zajmuje się dwoma typami działań (profilaktyka choroby i działanie na rzecz osób chorych), członkowie zespołu czuli potrzebę wypracowania praktyki funkcjonowania w obu obszarach. Była to więc rozmowa, nie o tym jak zespół pracuje i jakie ma reguły pracy w danym obszarze, a romowa o praktycznym rozwiązaniu w tym obszarze.

W innym zespole problemem był styl komunikacji między członkami zespołu (ta była agresywna, narzucająca i oceniająca). W trakcie procesu szkoleń odbyły się warsztaty w tym obszarze. Przedstawiono potencjalne rozwiązanie problemu, jednak nie skorzystano z niego. Problem rozwiązano kontraktem, co we wcześniejszych momentach nie miało miejsca.

W innym zespole, gdy rozmawiano o komunikacji, nie rozmawiano o jej cechach. Rozmowa sprowadzała się do narzędzi komunikacji (Trello, Discord czy Facebook) czy ilości spotkań. Sama efektywność czy sposób komunikacji był na tyle trudny do nazwania, wyrażenia czy może uświadomienia, że temat ten nie był podejmowany.

Skrajnym przykładem jest nieustanne sprowadzanie rozmów i działań w stronę problemów, które zostały wskazane przez zespół. Mimo, że nie jest to problematyka, która według myślenia o kulturze organizacyjnej jest sednem problemu. Temat, nad którym chciał pracować zespół (np. polepszenie wyników otrzymywania dotacji) był jedynie wynikiem problemu, który jest tematem obszaru kultury organizacyjnej (w tym przypadku problematyka podejmowania decyzji). Zespół nie był w stanie jednak rozmawiać o temacie w sposób bardziej ogólny, niż ten konkretny problem.

Tak więc wyobrażenie i pojęcia uczestników badania o obszarach kultury organizacyjnej łączone jest z ich praktyką działań. Gdy rozmawiano o obszarach kultury organizacyjnej, uczestnicy **kierowali rozmowy w stronę uchwytnych, doświadczalnych i praktykowanych** działań i pojęć w danym temacie.

IV WNIOSKI

Wyniki badań

Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia zarówno z danych ilościowych, jak i jakościowych, można odnotować jedną istotną zbieżność. A mianowicie, że wyniki analizy odpowiedzi z przeprowadzonej ankiety, konkretnie mówiąc, wyłonienie trzech istotnych zmiennych składowych ("Organizacja oparta na sile lidera", "Zorientowanie na wspólną misję, wartości i cele", "Autentyczność, zaufanie i rozwój oparty na wartościach"), zostały również zauważone w dziennikach wypełnianych przez opiekunów zespołów. Możemy mówić zatem o korelacji danych ilościowych z jakościowymi.

Przypomnijmy najistotniejszy punkt, który dotyczy kwestii liderów zespołów i ich funkcjonowania w danych zespołach na proces transformacji kultury organizacyjnej. Warto położyć większy nacisk na postać lidera. Miałoby to na celu (a) przede wszystkim zwiększenie prawdopodobieństwa ukończenia procesu, (b) możliwość wyłonienia przez narzędzie odpowiednich obszarów z kultury organizacyjnej. W zależności od możliwości czy obranej drogi można przyjąć jedno z rozwiązań:

- można dodać więcej pytań związanych z liderem,
- użyć więcej pytań aktualnie funkcjonujących w narzędziu - zadać je tak, by bardziej charakteryzowały lidera niż zespół,
- można zrobić dodatkową ankietę związaną z samym liderem,
- można określić próg wejścia zespołu w proces np. poprzez deklarację przeznaczenia określonej ilości czasu, które będzie potrzebne liderowi/zespołowi lub poprzez inny czynnik wskazujący na pewność dokończenia procesu pracy z wynikami narzędzia,
- w niektórych przypadkach wyników narzędzia można określić, że praca odbywa się tylko z liderem,
- w ramach wyników, które narzędzie ujawnia, można zaproponować dwa procesy - dla lidera oraz dla zespołu z liderem.

Jeśli byłaby możliwość wybrania tylko jednego elementu, nad którym warto pracować, byłby to temat lidera.

Ocena skuteczności narzędzia

Na zakończenie należy odpowiedzieć: czy wypracowane narzędzie okazało się skuteczne do badania kultury organizacyjnej zespołów.

Po pierwsze, należy zwrócić uwagę na dostępne dwa warianty narzędzia, które nie spowodowały różnic w odbiorze, jak i wynikach z przeprowadzonej ankiety.

Po drugie, warto zauważyć, że wszystkie zespoły korzystające z narzędzia, wskazały na zadowolenie z jego użycia, głównie poprzez możliwość refleksji nad tematami zawartymi w narzędziu. W połączeniu z analizą luk, można wykazać, że zespoły (42) zwiększyły wiedzę i kompetencje z zakresu kultury organizacyjnej i współdziałania ze sobą.

Po trzecie, prawidłowo poprowadzony proces dalszej pracy zespołu z narzędziem, może doprowadzić do zmiany kultury organizacyjnej. Jest to bardziej prawdopodobne, gdy lider procesu jest kompetentny i zna dobrze tematykę kultury organizacyjnej oraz jego postawa sprzyja pracy nad nią. W innym przypadku, narzędzie będzie miało równie ważną rolę, jaką jest uświadomienie i wskazanie na obszary, nad którymi warto podjąć refleksję.

Do narzędzia można zadać jeszcze wiele pytań i pogłębiać poznawanie znalezionych tu zależności związanych z liderem. Warto więc potraktować ten projekt jako pierwszy krok do kolejnych, możliwych działań związanych z pracą nad kulturą organizacyjną.

ANEKS 1

Tabela 2. Statystyki opisowe

Pytania	N	Min	Max	Średnia	Odchylenie standardowe
v1r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Lider zespołu podejmuje decyzje na podstawie własnych przekonań].	223	1,0	4,0	2,58	,9548
v2r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Lider zespołu podejmuje decyzje w oparciu o procedury lub instrukcje].	223	1,0	4,0	3,07	,9539
v3r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Osoby odpowiedzialne podejmują decyzje w oparciu o cele lub strategię].	223	1,0	4,0	3,35	,8356
v4r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Decyzje podejmowane są przy zaangażowaniu każdego w zespole, w oparciu o nasze wartości].	223	1,0	4,0	3,29	,7829
v5r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Decyzje podejmowane są indywidualnie lub zespołowo w oparciu o zaufanie do wzajemnych kompetencji].	223	1,0	4,0	3,48	,7155
v6r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [Poprzez wykonywanie zleconych zadań].	223	1,0	4,0	3,37	,7529
v7r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [W oparciu o gotowe procedury i instrukcje uczenia się].	223	1,0	4,0	2,50	,8898
v8r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [W oparciu o kursy lub szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne)].	223	1,0	4,0	2,95	,8837
v9r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [Poprzez doradztwo lub wymianę wiedzy].	223	1,0	4,0	3,40	,7150
v10r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [Poprzez wzajemne uczenie się lub dzielenie praktyką].	223	1,0	4,0	3,52	,6768
v11r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Decyduje ten, kto ma większą władzę].	223	1,0	4,0	2,10	1,0480
v12r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Na podstawie określonych procedur].	223	1,0	4,0	2,09	,9914
v13r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Poprzez organizację debat lub mediacji].	223	1,0	4,0	2,26	1,0546
v14r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Poprzez dążenie do dialogu na bazie empatii].	223	1,0	4,0	3,22	,8771
v15r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Strony konfliktu dochodzą do autorefleksji i same szukają rozwiązań].	223	1,0	4,0	2,87	,8935
v16r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Zadania są przydzielane przez lidera].	223	1,0	4,0	2,85	,9494

v17r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Każdy ma swoje stanowisko lub obszar, za który odpowiada].	223	1,0	4,0	3,38	,7958
v18r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Każdy ma różne funkcje, w zależności od realizowanego projektu].	223	1,0	4,0	3,47	,7519
v19r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Podział według kompetencji i otwarta współpraca z innymi zespołami].	223	1,0	4,0	3,35	,7723
v20r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Funkcjonuje rotowanie zadaniami i obowiązkami, w zależności od potrzeb własnych i środowiska].	223	1,0	4,0	3,06	,8549
v21r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Odgórna i niezaplanowana].	223	1,0	4,0	2,29	1,0081
v22r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Wybiórcza, formalna i precyzyjna].	223	1,0	4,0	2,28	,9172
v23r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Dostępna i regularna, ale tylko w określonych momentach].	223	1,0	4,0	2,92	,8157
v24r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Przejrzysta i dostępna dla każdego].	223	1,0	4,0	3,26	,7751
v25r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Swobodna, uważna i wspierająca].	223	1,0	4,0	3,38	,7484
v26r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o wizję lidera].	223	1,0	4,0	2,75	,8953
v27r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o cele organizacji].	223	1,0	4,0	3,64	,5824
v28r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o zewnętrzne potrzeby lub dostępne formy finansowania].	223	1,0	4,0	3,22	,8100
v29r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o podobne wartości jego członków].	223	1,0	4,0	3,42	,6589
v30r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o wspólną misję, jednocześnie dając osobiste spełnienie każdemu z członków zespołu].	223	1,0	4,0	3,43	,7311
v31r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o posłuszeństwo wobec lidera].	223	1,0	4,0	2,01	,9931
v32r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o jasny podział wg stanowisk (formalne)].	223	1,0	4,0	2,43	,9551
v33r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o działanie na rzecz realizacji zaplanowanych celów].	223	1,0	4,0	3,46	,6690
v34r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o współpracę na rzecz zmiany otoczenia].	223	1,0	4,0	3,24	,7664
v35r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o realizację zarówno potrzeb własnych, jak i otoczenia].	223	1,0	4,0	3,30	,7427
v36r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [Wobec osoby lidera].	223	1,0	4,0	2,63	,9100
v37r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [Wobec zasad lub procedur w organizacji].	223	1,0	4,0	2,57	,9271
v38r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [Na podstawie dotychczasowych efektów lub sukcesów].	223	1,0	4,0	3,26	,7679
v39r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [W oparciu o wspólne wartości].	223	1,0	4,0	3,57	,6456

v40r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [W oparciu o autentyczność i swobodę].	223	1,0	4,0	3,48	,7404
v41r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [W deklaracjach lidera].	223	1,0	4,0	2,97	,9270
v42r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [W przyjętych dokumentach (np. statut, strategia, uchwały)].	223	1,0	4,0	3,24	,8863
v43r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [W celach lub narracji organizacji].	223	1,0	4,0	3,40	,6964
v44r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [Są podstawą wszystkich działań].	223	1,0	4,0	3,35	,7615
v45r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [Są podstawą wszystkich działań i członkowie utożsamiają się z nimi].	223	1,0	4,0	3,35	,7189
v46r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez wyznaczanie zadań lub obowiązków].	223	1,0	4,0	3,17	,8670
v47r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez pełnienie ról dających poczucie bezpieczeństwa].	223	1,0	4,0	3,07	,8853
v48r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez umożliwienie udziału w innowacyjnych działania lub sukcesach].	223	1,0	4,0	3,26	,7981
v49r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez wzajemne inspirowanie się w oparciu o wspólne wartości].	223	1,0	4,0	3,41	,7886
v50r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez autentyczność i zaufanie własnej intuicji].	223	1,0	4,0	3,33	,8094
N Ważnych (wyłączanie obserwacjami)	223				

ANEKS 2

Ładunki czynnikowe pokazują, jak silnie każda zmienna jest powiązana (skorelowana) z wyodrębnionymi czynnikami. Im wyższy ładunek czynnikowy, tym silniejsza korelacja między zmienną a danym czynnikiem.

Ładunki czynnikowe można interpretować podobnie jak współczynniki korelacji - ich wartości zawierają się w przedziale od -1 do 1. Wartości bliskie 1 lub -1 oznaczają silną korelację dodatnią lub ujemną, natomiast wartości bliskie 0 wskazują na brak istotnej korelacji.

Tabela 3. Macierz rotowanych składowych*

	Składowa													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
v26r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o wizję lidera].	,745													
v11r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Decyduje ten, kto ma większą władzę].	,676													
v1r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Lider zespołu podejmuje decyzje na podstawie własnych przekonań].	,654													
v31r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o posłuszeństwo wobec lidera].	,637													
v21r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Odgórna i niezaplanowana].	,618												,381	
v25r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana	-,519	,302	,352											

informacji)? [Swobodna, uważna i wspierająca].														
v24r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Przejrzysta i dostępna dla każdego].	-,483							,411						
v4r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Decyzje podejmowane są przy zaangażowaniu każdego w zespole, w oparciu o nasze wartości].	-,453												,423	
v14r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Poprzez dążenie do dialogu na bazie empatii].	-,401											,316		
v44r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [Są podstawą wszystkich działań].		,686												
v45r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [Są podstawą wszystkich działań i członkowie utożsamiają się z nimi].		,683												
v30r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o wspólną misję, jednocześnie dając osobiste spełnienie każdemu z członków zespołu].		,619												
v27r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o cele organizacji].		,583												
v3r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Osoby odpowiedzialne podejmują decyzje w oparciu o cele lub strategię].		,547		,341										
v39r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [W oparciu o wspólne wartości].		,514	,438											

v29r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o podobne wartości jego członków].		,495												,407
v19r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Podział według kompetencji i otwarta współpraca z innymi zespołami].		,473							,309					
v33r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o działanie na rzecz realizacji zaplanowanych celów].		,430								,381				
v50r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez autentyczność i zaufanie własnej intuicji].			,765											
v40r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [W oparciu o autentyczność i swobodę].			,687											
v35r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o realizację zarówno potrzeb własnych, jak i otoczenia].			,606											,404
v49r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez wzajemne inspirowanie się w oparciu o wspólne wartości].		,375	,574											
v47r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez pełnienie ról dających poczucie bezpieczeństwa].			,556	,301										
v48r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez umożliwienie udziału w innowacyjnych działania lub sukcesach].			,525			,359								
v10r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [Poprzez wzajemne uczenie się lub dzielenie praktyką].			,487				,365							

v12r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Na podstawie określonych procedur].				,756										
v7r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [W oparciu o gotowe procedury i instrukcje uczenia się].				,726										
v2r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Lider zespołu podejmuje decyzje w oparciu o procedury lub instrukcje].				,701										
v13r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Poprzez organizację debat lub mediacji].				,394						-,338		,345	,316	
v43r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [W celach lub narracji organizacji].					,747									
v42r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [W przyjętych dokumentach (np. statut, strategia, uchwały)].					,687									
v41r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole przejawiają się wartości i misja? [W deklaracjach lidera].	,417				,584									
v46r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole motywuje się jego członków? [Poprzez wyznaczanie zadań lub obowiązków].						,772								
v6r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [Poprzez wykonywanie zleconych zadań].						,734								
v16r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Zadania są przydzielane przez lidera].	,378					,388								

v18r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Każdy ma różne funkcje, w zależności od realizowanego projektu].							,778							
v20r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Funkcjonuje rotowanie zadaniami i obowiązkami, w zależności od potrzeb własnych i środowiska].							,519					,356		
v34r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o współpracę na rzecz zmiany otoczenia].		,318	,341				,512							
v38r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [Na podstawie dotychczasowych efektów lub sukcesów].								,690						
v36r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [Wobec osoby lidera].	,339							,639						
v17r Jak, według Ciebie, wygląda podział zadań w Waszym zespole? [Każdy ma swoje stanowisko lub obszar, za który odpowiada].									,794					
v9r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [Poprzez doradztwo lub wymianę wiedzy].									,396					
v32r Jakie, według Ciebie, są relacje w Waszym zespole? [Oparte o jasny podział wg stanowisk (formalne)].									,430	,538				
v22r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Wybiórcza, formalna i precyzyjna].	,302									,521			,355	
v37r Jak, Twoim zdaniem, w Waszym zespole buduje się zaufanie? [Wobec zasad lub procedur w organizacji].				,439						,519				

v8r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole rozwijane są kompetencje? [W oparciu o kursy lub szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne)].											,786			
v15r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole pracuje się z konfliktami? [Strony konfliktu dochodzą do autorefleksji i same szukają rozwiązań].											,631			
v28r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wyznaczane są cele? [W oparciu o zewnętrzne potrzeby lub dostępne formy finansowania].												,769		
v23r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole wygląda komunikacja (wymiana informacji)? [Dostępna i regularna, ale tylko w określonych momentach].													,714	
v5r Jak, według Ciebie, w Waszym zespole są podejmowane decyzje? [Decyzje podejmowane są indywidualnie lub zespołowo w oparciu o zaufanie do wzajemnych kompetencji].	-,305													,652

Metoda wyodrębniania czynników - Głównych składowych.
Metoda rotacji - Varimax z normalizacją Kaisera.
*Rotacja osiągnęła zbieżność w 13 iteracjach.