

# KOMUNIKACJA W ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH – STUDIUM PRZYPADKU

*Marek Matejun*

*Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka*

*Maciej Szczepańczyk*

*Katedra Systemów Zarządzania, Politechnika Łódzka*

## 1. Wprowadzenie

Wraz z postępującą złożonością i dynamiką procesów gospodarczych znaczenia nabierają coraz bardziej skuteczne formy realizacji zadań stawianych przed organizacjami. Warunki rynkowe stawiane firmom przez współczesne otoczenie wymusiły wprowadzenie zmian w zakresie organizacji struktur przedsiębiorstwa, przepływu informacji czy poziomów zarządzania, na których zapadają decyzje. Żeby skutecznie wpisać się w dynamikę zachodzących na rynku przemian, spłaszczane są struktury przedsiębiorstw, a centra dystrybucji informacji i kompetencje przekazywane na niższe poziomy hierarchii. Ewolucja rozwiązań organizacyjnych doprowadziła do wyodrębnienia dwóch podstawowych podejść, w ramach których realizowana jest większość zadań współczesnych przedsiębiorstw: podejścia procesowego i podejścia projektowego.

Projekt można zdefiniować jako tymczasowe przedsięwzięcie, mające na celu stworzenie unikalnego produktu lub usługi, gdzie tymczasowość oznacza, że przedsięwzięcie ma ściśle oznaczony początek i koniec, a unikalność, że produkt lub usługa w wyraźny sposób jest inna niż wszystkie podobne produkty lub usługi realizowane dotychczas przez organizację [9, s. 8].

Zachodzące w przedsiębiorstwach zmiany sprzyjają rozwojowi **konceptji zarządzania projektami**, której założenia są coraz częściej wykorzystywane w bieżącym zarządzaniu firmą. W koncepcji tej szczególną rolę przypisuje się **zespółom projektowym**, które uznawane są za kluczowy element każdego procesu zarządzania projektem. Dla ich powodzenia i sukcesu całego przedsięwzięcia projektowego duże znaczenie ma **umiejętność komunikowania się**, zarówno w samym zespole, jak również komunikowania między poszczególnymi zespołami, a nawet organizacjami.

Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono przedstawienie podstawowych zasad i form komunikowania się we współczesnych zespołach projektowych na podstawie badań prowadzonych w formie studium przypadku.

Jako podmiot badań wybrano zespół realizujący w okresie 01/2008 r. – 01/2009 r. projekt przygotowania studium wykonalności i wniosku o dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko dla jednej z wiodących instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw i przedsiębiorczości na terenie regionu łódzkiego.

## 2. Znaczenie zespołów projektowych w procesie zarządzania projektami

Aby określone przedsięwzięcie (zadanie) w ramach organizacji można było uznać za projekt powinny spełnione zostać łącznie następujące warunki [7, s. 8]:

- jednokrotność, co oznacza, że realizacja dotyczy niepowtarzalnego przedsięwzięcia,
- celowość, co oznacza, że zadanie jest wynikiem określonej strategii,
- odrębność, która wskazuje na brak powiązań z podstawową, rutynową (procesową) działalnością firmy,
- ograniczoność, czyli istnienie ograniczenia czasowego realizacji przedsięwzięcia,
- odrębność strukturalna, która wskazuje na wydzielenie realizacji przedsięwzięcia jako osobnej struktury w firmie,
- złożoność, co oznacza konieczność podziału przedsięwzięcia u na szereg zadań cząstkowych, wymagających wielu analiz, decyzji, współpracy i komunikowania się wielu specjalistów oraz zaangażowania różnorodnych zasobów.

Warunkiem realizacji zadania z wykorzystaniem metodyki zarządzania projektami jest **stworzenie zespołu projektowego**, jednoznaczne wskazanie lidera projektu oraz określenie zestawu powiązań komunikacyjnych, rozumianych jako relacje interpersonalne oraz techniczno-technologiczne. Zespół taki może być zdefiniowany jako mała grupa ludzi, posiadających wzajemnie uzupełniającą się wiedzę, która zebrała się aby osiągnąć wspólny cel, za który są wspólnie odpowiedzialni [1, s. 45]. Podczas realizacji projektu ciężar odpowiedzialności w praktyce przesunięty jest na osobę lidera projektu, dlatego optymalny dobór członków zespołu projektowego oraz umiejętne kierowanie nim stają się istotnymi czynnikami powodzenia całego projektu. Ważne jest aby lider przedsięwzięcia potrafił także komunikować się z poszczególnymi członkami zespołu oraz potrafił dostosować swój styl porozumiewania się do indywidualnych cech współpracowników.

Zespół projektowy stanowią bardzo często osoby nie znające się wcześniej, wywodzące się z różnych kultur organizacyjnych i mające różne doświadczenia w pracy zespołowej. Dopiero specjalne wymagania, zagrożenia, korzyści, możliwości wynikające z pracy zespołowej ujawniają się w momencie, gdy pojawia się nowy, wspólny cel, wymagający połączenia sił wszystkich członków zespołu [2, s. 99]. Oznacza to, że cele muszą być zrozumiałe w jednakowy

sposób przez wszystkich członków zespołu, a ich realizacja odbywać się w sposób umiejętnie skoordynowany. Znaczącym utrudnieniem jest tutaj doraźny charakter zespołu, ponieważ po osiągnięciu swojego celu zespół projektowy ulega likwidacji, a poszczególne jego jednostki mogą wejść w skład kolejnego zespołu lub powrócić do rutynowych zadań realizowanych w ramach organizacji.

W odniesieniu do procesu zarządzania projektami, można wyróżnić pięć zalet pracy w zespole zadaniowym [2, s. 101].

1. Wiedza i doświadczenie członków zespołu wzajemnie się uzupełniają, co umożliwia wykonywanie wielostronnych zadań projektowych.
2. Problemy i proponowane rozwiązania są postrzegane z różnych perspektyw, dzięki temu decyzje są mniej podatne na błędy.
3. Stworzony na ograniczony czas zespół projektowy jest jednocześnie przedsięwzięciem pozwalającym na doksztalcenie pracowników firmy.
4. Członkowie zespołu czują się współprzedsiębiorcami. Znają cele zadań i relacje między nimi. Umożliwia to podejmowanie samodzielnych decyzji, mają poczucie uczestnictwa i współtworzenia wyniku projektu.
5. Dobry zespół daje szansę nauczenia się społecznych zachowań, uczciwości i tolerancji. Myślenie w kategoriach konkurencji musi ustąpić grze, w której tylko wszyscy razem mogą wygrać.

Niezwykle istotną rolę w każdym zespole projektowym odgrywa budowanie więzi i komunikacja pomiędzy członkami zespołu. Dobrze ukształtowane więzi pozwalają również w pełni wykorzystać techniczne możliwości w zakresie przekazywania informacji pomiędzy uczestnikami projektu. Chęć do wykorzystywania współczesnych osiągnięć techniki komunikacyjnej zależy bowiem w dużym stopniu od woli i otwartości uczestników zespołu.

Można stwierdzić, że umiejętność komunikowania w zespole projektowym obejmuje procesy, które mają zapewnić zbieranie, przechowywanie i udostępnianie informacji, przy jednoczesnym zapewnieniu łączności pomiędzy uczestnikami projektu. Wymaga to postawy otwartej na wymianę informacji z osobami o różnych kompetencjach i stylach komunikowania się, gdyż większość czasu pracy zespół spędza na porozumiewaniu się wewnątrz swojej struktury.

### **3. Wybrane elementy procesu komunikowania się w zespołach projektowych**

Komunikowanie jest wielopłaszczyznowym i dynamicznym procesem, w ramach którego następuje przesłanie informacji (komunikatu) od nadawcy do odbiorcy. Jest to proces złożony i wielokierunkowy, do którego włącza się także reakcje odbiorcy oraz następujące w ich wyniku sprzężenie zwrotne między nadawcą a odbiorcą. Pojęcia komunikacji i komunikowania się traktowane są z reguły jako synonimy i obejmują swoim zakresem wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi informacji, uczuć, umiejętności za pomocą takich symboli jak: słowa, liczby, dźwięki, obrazy, gesty, mimika czy dotyk [10, s. 212].

Z punktu widzenia sposobu komunikowania się, można wyróżnić dwie formy komunikacji: werbalną i niewerbalną. **Komunikacja werbalna** posługuje się językiem w formie pisemnej (komunikacja werbalna nieoralna) i ustnej (komunikacja werbalna oralna) [por. 11, s. 80].

W przekazie werbalnym ważne jest, w jaki sposób nadawca buduje swój komunikat, a to zależy od cech, wśród których można wymienić: poziom jego wiedzy, doświadczenie, zajmowana pozycja (w organizacji i w społeczeństwie), prestiż, uznawana przez niego hierarchia wartości, przekonania, indywidualny punkt widzenia na problem, który stanowi przyczynę dla procesu komunikacji [8, s. 12]. Nadawca formułując swój przekaz musi uwzględniać odbiorcę przekazu i budować komunikat odpowiadający jego kompetencjom komunikacyjnym.

**Komunikacja niewerbalna** łączy w sobie kategorie komunikacji przekazujące informacje przy pomocy: dotyku, zapachu, smaku, wzroku, dźwięku i gestów instynktownych. Wyróżnia się cztery zasadnicze kategorie komunikacji niewerbalnej [5, s. 42]:

- sygnały niewerbalne pochodzące z ciała,
- sygnały wywodzące się z kultury i powiązane z systemem percepcji społecznej,
- kod medialny, wykorzystujący poprzez odpowiednią aranżację otoczenia i tworzenie zaplanowanego wrażenia, zjawisko indywidualnej percepcji odbiorcy,
- kod kontekstu, obejmujący opisanie czasu i przestrzeni, w których zachodzi proces komunikowania się.

Aby proces komunikowania się mógł mieć miejsce, niezbędne jest przetworzenie komunikatu wyjściowego w zespół symboli, które zostaną następnie przesłane **kanałami komunikacyjnymi** do odbiorcy. Teoria komunikacji określa ten akt mianem kodowania. Jest to proces, w którym następuje zamiana myśli w przekaz werbalny lub niewerbalny. Dekodowanie jest procesem bezpośrednio związanym z odbiorem i interpretacją komunikatu, symultanicznym do procesu kodowania. Przez **kanal komunikacyjny** rozumie się rodzaj bodźców zmysłowych zaangażowanych w proces przekazu informacji, a więc sposób, w jaki komunikat pokonuje dystans czasowy i przestrzenny między nadawcą a odbiorcą [12, s. 22]. W komunikacji interpersonalnej jej uczestnicy mają możliwość przekazywania zakodowanej informacji poprzez kanał werbalny, wokalny, wizualny, węchowy i dotykowy.

Należy podkreślić, iż komunikacja, jako proces dynamiczny, zawiera w sobie elementy zwrotne, definiowane jako komunikaty **sprzężenia zwrotnego**. Mogą one pochodzić zarówno od nadawcy, od odbiorcy jak i z otoczenia. Zgodnie z transakcyjnym modelem komunikacji, wysyłający informację jest równocześnie odbiorcą, który dopasowuje nadanie kolejnego przekazu do oceny odebranej wcześniej informacji zwrotnej. Komunikacja transakcyjna zakłada, że nawet, kiedy osoba słucha uważnie drugiej osoby i odbiera jej wiadomość, wysyła jednocześnie niewerbalne wiadomości zwrotne za pomocą wzroku, odgłosów, gestykulacji, czy potakiwania” [4, s. 36].

Dla pełnego osiągnięcia porozumienia w procesie komunikowania się ważną rolę odgrywa także **kontekst sytuacji** [3, s. 103], czyli tzw. „pozatekstowe zmienne sytuacyjne” w ramach których wyróżnia się kontekst semantyczny (językowy), interpersonalny, instrumentalny (zadaniowy) i kulturowy.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej formy komunikacji interpersonalnej oraz tworzone w ich ramach indywidualne kody porozumiewania się zadaniem nadawcy i odbiorcy jest budowanie przekazu, który będzie przekazem tworzącym **skuteczną komunikację**. Skuteczna komunikacja ma miejsce wtedy, gdy informacja wysłana przez nadawcę dociera do odbiorcy, który podejmuje działania odpowiadające oczekiwaniom i zamierzeniom nadawcy.

Większość przekazów komunikacyjnych podlega **zakłóceniom**, które wpływają na odbiór komunikatów deformując je i utrudniając przekaz, a w skrajnych przypadkach nawet uniemożliwiają odkodowanie informacji przekazanej przez nadawcę. Główne typy zakłóceń pojawiające się w komunikacji interpersonalnej przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Typy zakłóceń przekazu komunikacyjnego

Typ zakłóceń	Opis	Przykład
Psychologiczne	Wynikają z cech osobowości nadawcy, i odbiorcy. Ich źródłem mogą być: różnice w indywidualnej percepcji, niezgodność werbalnych i niewerbalnych elementów komunikatu, cechy osobiste nadawcy i odbiorcy.	Stronniczość, stereotypy i uprzedzenia charakteryzujące nadawcę lub odbiorcę; obniżona trwałość pamięci, emocjonalny stosunek do otrzymanych wiadomości.
Semantyczne	Słuchacz i nadawca komunikatu nie posługują się tymi samymi kodami myślowymi.	Ludzie mówiący różnymi językami, żargonem, wprowadzający określenia niezrozumiałe dla słuchaczy.
Materialno-energetyczne, określane mianem barier fizycznych	Związane są ze środkami technicznymi, którymi posługują się nadawca i odbiorca; wpływają na jakość przekazu poprzez wprowadzenie zamieszania w komunikowaniu.	Hałas, szum drukarki, przyćmione szkła okularów, złe warunki słyszalności, brak odpowiedniego oświetlenia.
Zewnętrzne	Wynikają z otoczenia, w którym ma miejsce proces komunikowania się, lub z otoczenia dalszego będącego tłem tego procesu.	Niespójność komunikatów wynikająca z różnego źródła ich pochodzenia, blokowanie pełnego dostępu do informacji zewnętrznych.
Organizacyjne	Wynikają z norm określających swobodę działania nadawcy i odbiorcy, ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i zajmowanego w niej miejsca uczestników procesu, podziału pracy, sposobu koordynowania działań i zadań, stopnia formalizacji zachowań pracowników i firmy jako całości.	Zubożenie, dezaktualizacja, nadmierne wzbogacenie informacji przesyłanych w komunikatach.

*Źródło: [3, s. 103].*

Członkostwo w zespole projektowym jest dynamiczne, zmienne i elastyczne. Po zakończeniu projektu zespół przestaje istnieć, a jego członkowie powracają do swoich dotychczasowych obowiązków. Taka organizacja pracy wymusza odejście od klasycznego wzorca komunikowania formalnego stosowanego w organizacjach hierarchicznych. Zamiast formalnej komunikacji pionowej pomiędzy przełożonym a podwładnymi i komunikacji poziomej pomiędzy działami, w zespołach projektowych tworzy się system przekazywania informacji **oparty na wzajemności i powszechności informacji**. Ponieważ członkowie zespołu stają przed koniecznością pracy i współdziałania w warunkach zmiennej konfiguracji zespołu, powinni mieć oni dostęp do informacji, która nie będzie wcześniej „filtrowana” i oceniana przez przełożonych. Oczekuje się też od nich otwartej postawy komunikacyjnej, wyrażającej się gotowością do przekazywania uzyskanych indywidualnie informacji, które poszukiwane są przez pozostałych członków zespołu [3, s. 123-124].

Komunikacja w zespołach projektowych charakteryzuje się dużą dynamiką i zmiennością. Nie może funkcjonować ona w oparciu o sieci komunikacyjne określone przez strukturę organizacyjną, gdyż nie jest łatwe określenie jej granic. W zespołach projektowych ważne jest tworzenie specyficznych kanałów komunikacyjnych [6]. Kanały te mogą obejmować wszystkich członków zespołu lub też łączyć wybranych specjalistów wchodzących w skład zespołu z pominięciem np. lidera projektu. Przybierają one formę kontaktów bezpośrednich, rozmów telefonicznych, spotkań „twarzą w twarz”. Z drugiej strony, coraz częściej opierają się na wykorzystaniu **nowoczesnych technologii informacyjnych**, w których nie dochodzi do osobistego spotkania uczestników komunikacji.

Można więc stwierdzić, że narzędzia, które w tradycyjnej organizacji służyły do budowania sieci komunikacji nieformalnej, są najczęściej wykorzystywane do przekazywania informacji w zespołach projektowych. Jest to komunikacja spontaniczna, realizowana w sposób dwukierunkowy, w której niekiedy trudno jest przewidzieć czas pojawienia się sprzężenia zwrotnego między nadawcą i odbiorcą oraz kierunki i kanał przekazywania informacji [3, s. 125].

Preferencje w wyborze narzędzi komunikowania się wpływają na sposoby i procedury wymiany komunikacji, które występują między członkami zespołu oraz o to, czy ta wymiana dokonuje się poprzez kanały komunikowania się **ustne**: spotkania „w cztery oczy”, w małym zespole, przez telefon, na drodze cyklicznych spotkań, narad, obrad, poprzez komunikowanie **pisemne**: z wykorzystaniem dokumentów pisemnych, notatek, e-maili, w formie specjalnie przygotowanej strony internetowej, czy z wykorzystaniem kanałów **wizualnych**: wykresów, fotografii, nagrań wideo, prezentacji zespołowych [8, s. 14].

Zaletami komunikacji ustnej stosowanej w zespołach projektowych jest jej prędkość i brak konieczności sformalizowania. Wadą jest efekt „głuchego telefonu”, kiedy zespół jest bardziej liczny a komunikat przekazywany jest szeregowo. W zakresie komunikacji pisemnej istotna jest jej materialność, możliwość korekty i dopasowania do odbiorcy. Dokumenty pisemne mogą być przechowywane przez długi czas, można je sprawdzić, gdy pojawią się

wątpliwości i konieczność modyfikacji części dokumentu. Dzięki pisemnej postaci dokumentów, można zaplanować jednoczesną pracę nad nimi w zespołach roboczych posługujących się przekazem internetowym. Każdy z członków zespołu ma też dostęp do zawartych w nich informacji o dowolnej porze dnia i nocy.

Wadą komunikacji pisemnej jest jej pracochłonność, która powoduje brak aktualności przekazywanych informacji. Można znacznie więcej przekazać w ciągu osobistego spotkania niż poprzez pisemne komunikaty rozsyłane w sieci, które dodatkowo eliminują możliwość bezpośredniego zadania pytania i wyjaśnienia pojawiających się niejasności. Brak sprzężenia zwrotnego, szybkiego reagowania na wypowiedzi rozmówcy utrudnia budowanie sprawnego przekazu. Notatka wysłana do poszczególnych członków zespołu roboczego nie gwarantuje, że będzie ona przeczytana w czasie, w którym zaplanował to nadawca, jak również, nie zapewnia, że będzie zrozumiana przez wszystkich odbiorców zgodnie z intencjami nadawcy [3, s. 127].

#### **4. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka wybranego zespołu zadaniowego**

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania w 2009 roku podjęto badania prowadzone w formie studium przypadku (*case study*) w wybranym celowo zespole projektowym. Zespół ten, składający się z 4 osób, realizował projekt przygotowania studium wykonalności i wniosku o dofinansowanie inwestycji w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko dla jednej z wiodących instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw i przedsiębiorczości na terenie regionu łódzkiego. Beneficjentem projektu była jedna z największych uczelni wyższych w województwie łódzkim.

Jako metodę badawczą wybrano **metodę wywiadu** z członkami zespołu. Zastosowaną techniką badawczą był wywiad swobodny, w którym, jako narzędzie wykorzystano **dyspozycje do wywiadu**, obejmujące zestawienie problemów do omówienia. Wywiad został przeprowadzony w dniu 07.02.2009, krótko po zakończeniu realizacji przedstawionego wyżej projektu.

Poniżej przedstawiono główne właściwości charakteryzujące wybrany zespół projektowy:

- w skład zespołu wchodziły osoby o różnych specjalizacjach, różnym doświadczeniu w realizacji projektów oraz o zróżnicowanych kompetencjach informatycznych,
- skład zespołu projektowego był stały przez cały okres realizacji projektu,
- członkowie zespołu są pracownikami naukowo-dydaktycznymi jednej z największych uczelni technicznych w Polsce. Zadanie realizowane w ramach zespołu projektowego było jednak odrębne od ich podstawowej profesji i bazowało jedynie na wiedzy i doświadczeniu zdobytych w trakcie pracy naukowej. W tabeli 2 przedstawiono charakterystykę członków wybranego zespołu zadaniowego.

**Tabela 2.** Charakterystyka członków wybranego zespołu zadaniowego

Właściwość	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4
Status w zespole	kierownik	członek	członek	członek
Płeć	mężczyzna	mężczyzna	kobieta	mężczyzna
Wiek	64	34	30	31
Tytuł zawodowy/stopień naukowy	doktor	magister	magister	doktor inżynier
Specjalizacja	analizy finansowe, zarządzanie strategiczne	zarządzanie strategiczne	komunikacja, zasoby ludzkie	zarządzanie strategiczne
Kompetencje informatyczne	niskie	bardzo wysokie	wysokie	bardzo wysokie
Doświadczenie w realizacji projektów	bardzo duże	bardzo duże	średnie	średnie

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Podczas wywiadu zapytano kierownika zespołu, jakie kryteria zastosował w celu **doboru uczestników do realizacji projektu**. Wiodącym kryterium były wcześniejsze doświadczenia członków przy realizacji podobnych projektów. Do innych kryteriów doboru respondent zaliczył:

- występowanie uzupełniających się umiejętności,
- pozytywne doświadczenia ze współpracy przy realizacji wcześniejszych projektów, w tym przede wszystkim podobna kultura pracy,
- takie cechy, jak: rzetelność, odpowiedzialność i kreatywność.

Zadanie realizowane przez zespół projektowy zakończyło się sukcesem – studium wykonalności oraz wnioski o dofinansowanie zostały wykonane terminowo i przyjęte przez zamawiającego. Wstępne informacje od instytucji wdrażającej wskazują na wysoką ocenę merytoryczną i formalną przygotowanych dokumentów.

## **5. Wyniki badań w wybranym zespole projektowym**

Podczas wywiadu respondenci stwierdzili, iż specyfika wykonywanego przez nich zadania wymagała od członków zespołu prowadzenia komunikacji wewnętrznej (w ramach zespołu zadaniowego) oraz komunikowania się z elementami otoczenia zespołu – przede wszystkim z osobami reprezentującymi zamawiającego i beneficjenta powołanymi do współpracy z zespołem projektowym. Podział na te dwa podstawowe kierunki komunikowania się stał się wiodącym kryterium porównań prowadzonych w dalszych badaniach. Uczestnicy wywiadu stwierdzili bowiem, iż zauważają istotne różnice w zakresie wykorzystywania poszczególnych kanałów komunikacji, a także



występowanie specyficznych zakłóceń w zależności od kierunku procesu komunikowania się.

W pierwszej części wywiadu poddano badaniu częstotliwość wykorzystania i skuteczność **poszczególnych kanałów komunikacji**, zarówno w kontaktach wewnętrznych, jak również w kontaktach z otoczeniem. Opinie członków zespołu na ten temat przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Ocena stopnia wykorzystania i skuteczności poszczególnych kanałów komunikowania się stosowanych w analizowanym zespole projektowym

Kanały komunikowania się	Częstotliwość wykorzystania <sup>1</sup>		Ocena skuteczności kanału <sup>2</sup>	
	w kontaktach wewnętrznych	w kontaktach z otoczeniem	w kontaktach wewnętrznych	w kontaktach z otoczeniem
<b>ustne</b>				
spotkania w „cztery oczy”	+++	brak	+++	brak
rozmowy przez telefon	+	++	+++	+/-
cykliczne spotkania	++	brak	+	brak
narady i obrady	+	+	+	--
<b>pisemne</b>				
dokumenty pisemne	brak	++	brak	+
notatki	brak	brak	brak	brak
e-maile	+++	+++	+++	++
strona WWW	brak	brak	brak	brak
<b>wizualne</b>				
wykresy	brak	brak	brak	brak
fotografie	brak	brak	brak	brak
nagrania wideo	brak	brak	brak	brak
prezentacje zespołowe	brak	brak	brak	brak

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Respondenci podkreślili, iż w procesie komunikacji **wewnątrz zespołu** spotykali się najczęściej w parach, „twarzą w twarz”. Było to spowodowane faktem, iż w ramach zespołu powołane zostały dwie grupy robocze, realizujące określone, autonomiczne obszary merytoryczne. Komunikacja w ramach zespołu odbywała się też bardzo często drogą elektroniczną, z wykorzystaniem poczty e-mail. W ten sposób następowała wewnętrzna dyfuzja informacji otrzymywanych z otoczenia. Wymieniano również poglądy oraz przedstawiano postępy realizowanych prac. W obu przypadkach uczestnicy wywiadu bardzo wysoko ocenili skuteczność tych sposobów komunikacji.

Bardzo wysoko została również oceniona skuteczność wewnętrznych rozmów telefonicznych, chociaż częstotliwość ich występowania zdecydowanie odbiegała od zakresu wykorzystania komunikacji elektronicznej. Wewnątrz

<sup>1</sup> w ocenie stopnia wykorzystania kanału zastosowano skalę: (brak), + (rzadko), ++ (często), +++ (bardzo często).

<sup>2</sup> w ocenie skuteczności kanału wykorzystano skalę od +++ (kanał wysoce skuteczny) do --- (kanał wysoce nieskuteczny).

zespołu w niewielkim stopniu wykorzystywano kolegalne formy wymiany poglądów, takie jak spotkania czy narady.

**W kontaktach z otoczeniem** najczęściej wykorzystywano komunikację elektroniczną, w mniejszym stopniu rozmowy telefoniczne oraz dokumenty pisemne. Ocena skuteczności poszczególnych form komunikacji z otoczeniem była bardziej krytyczna. Jedynie w odniesieniu do korespondencji elektronicznej i dokumentów pisemnych członkowie zespołu wyrazili pozytywną ocenę. W przypadku komunikacji telefonicznej respondenci stwierdzili, iż ocena skuteczności uzależniona jest od konkretnego rozmówcy – w przypadku niektórych osób komunikacja była skuteczna, natomiast rozmowy z innymi osobami nie przynosiły zamierzonych efektów. Negatywnie oceniono skuteczność sporadycznych narad i obrad. Wobec tych form komunikacji z otoczeniem wysunięto takie zarzuty jak:

- problemy w ustaleniu kompetencji i uprawnień do przekazania zespołowi niezbędnych informacji i dokumentów,
- występujące nieporozumienia i pretensje wynikające przede wszystkim z narzuconej przez zamawiającego presji czasu,
- bezpodstawne<sup>3</sup> pretensje dotyczące poziomu merytorycznego przygotowywanego projektu.

Członkowie zespołu podkreślili, iż w odniesieniu do procesu wewnętrznego komunikowania się w ramach projektu przestrzegane były pewne ogólne zasady:

- zasada wzajemnego informowania się,
- zasada powszechności informacji w zespole,
- zasada otwartej postawy komunikacyjnej.

Ich zdaniem brakowało natomiast przestrzegania określonych zasad w komunikacji z otoczeniem zespołu projektowego, co skutkowało obniżeniem skuteczności komunikowania zewnętrznego.

W dalszej części wywiadu poddano analizie występowanie określonych **zakłóceń w procesie komunikacji** wewnątrz zespołu oraz w kontaktach zewnętrznych oraz wpływ tych zakłóceń na ten proces. Ogólna ocena częstotliwości występowania zakłóceń wskazuje, iż bariery znacznie częściej występowały w przypadku komunikacji pomiędzy zespołem projektowym a otoczeniem. W ramach tego kierunku, w przypadku trzech rodzajów zakłóceń odnotowano znaczną częstotliwość występowania.

Należy zwrócić uwagę, iż przyczyną umiarkowanych zakłóceń występujących wewnątrz zespołu, które deformowały proces komunikacji były bariery zewnętrzne, wynikające z otrzymywania sprzecznych informacji od osób oddelegowanych do kontaktów z zespołem przez instytucje z otoczenia. Wśród innych zakłóceń komunikacji wewnątrz zespołu respondenci wymienili występowanie różnic merytorycznych pomiędzy członkami, wynikające z różnych specjalizacji, niekompatybilne systemy przekazu danych (np. zróżnicowane formaty plików, czy wersje stosowanego oprogramowania), a także rzadko pojawiające się

---

<sup>3</sup> w opinii członków zespołu.

trudności w dodzwonieniu się do innej osoby z zespołu. Podstawowe typy zakłóceń procesu komunikowania się zidentyfikowane przez uczestników badanego zespołu projektowego przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Typy zakłóceń procesu komunikowania się zidentyfikowane przez uczestników analizowanego zespołu projektowego

Typ zakłóceń	Zakłócenia w komunikacji wewnątrz zespołu	Częstotliwość występowania	Wpływ zakłócenia na proces komunikacji
Psychologiczne	nie zaobserwowano barier psychologicznych wewnątrz zespołu		
Semantyczne	– różnice w przygotowaniu merytorycznym członków zespołu,	niewielka	utrudnienie przekazu
Fizyczne	– wynikające z niekompatybilnych systemów przekazu danych	niewielka	uniemożliwienie przekazu
Zewnętrzne	– otrzymywanie sprzecznych informacji z zewnątrz	umiarkowana	deformacja przekazu
Organizacyjne	– problemy w kontaktach telefonicznych	niewielka	uniemożliwienie przekazu

Typ zakłóceń	Zakłócenia w komunikacji między zespołem a otoczeniem	Częstotliwość występowania	Wpływ zakłócenia na proces komunikacji
Psychologiczne	– presja czasu	znaczna	utrudnienie przekazu
	– zróżnicowany temperament nadawców i odbiorców	znaczna	utrudnienie przekazu
Semantyczne	– wykorzystywanie żargonu zawodowego	niewielka	deformacja przekazu
Fizyczne	– wynikające z niekompatybilnych systemów przekazu danych	niewielka	uniemożliwienie przekazu
Zewnętrzne	nie zaobserwowano barier zewnętrznych		
Organizacyjne	– błędy w koordynacji działań	znaczna	utrudnienie przekazu

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Wśród zakłóceń komunikacji między zespołem a otoczeniem dominowały czynniki psychologiczne oraz organizacyjne, utrudniając znacząco proces komunikowania się. W niewielkim zakresie pojawiały się problemy wynikające z używania specyficznego słownictwa zawodowego, czy ograniczenia fizyczne, związane z niekompatybilnymi systemami przekazu danych.

## 6. Podsumowanie i wnioski wynikające z badań

Skuteczność realizacji projektów zależy w dużym stopniu od funkcjonowania zespołów projektowych. W ich strukturach istotnego znaczenia nabiera natomiast komunikacja, która warunkuje dyfuzję informacji, wymianę wiedzy i realizację poszczególnych etapów zadania. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań prowadzone w zespole projektowym dotyczące wybranych aspektów procesu komunikowania się, na podstawie których wysunąć można następujące wnioski:

- w badanym zespole zidentyfikowano dwa główne kierunki komunikowania się: wymianę informacji wewnątrz zespołu (pomiędzy członkami zespołu zadaniowego) oraz komunikację zewnętrzną, pomiędzy zespołem a osobami oddelegowanymi przez zamawiającego i beneficjenta do kontaktów roboczych,
- najczęściej wykorzystywanym kanałem komunikacji była korespondencja elektroniczna, uzupełniona w przypadku kontaktów wewnętrznych o spotkania w „cztery oczy”. Skuteczność wewnętrznych kanałów przekazu informacji została zdecydowanie wyżej oceniona niż skuteczność kanałów komunikacji zewnętrznej,
- respondenci identyfikują szereg zakłóceń procesu komunikowania się, zarówno w odniesieniu do komunikacji wewnątrz zespołu, jak również w kontaktach pomiędzy zespołem a otoczeniem. Zakłócenia w kontaktach pomiędzy zespołem a osobami reprezentującymi instytucje zewnętrzne występują zdecydowanie częściej utrudniając mocniej, a czasem nawet uniemożliwiając przekaz informacji.

Słabością prowadzonych badań jest ich wybiórczy charakter, uniemożliwiający sformułowanie wniosków o bardziej ogólnym charakterze. Należy zwrócić jednak uwagę, iż na całokształt oceny procesów komunikowania się w ramach zespołów projektowych istotny wpływ ma kierunek przepływu informacji. Wydaje się, iż na wysoką skuteczność komunikacji wewnętrznej wpływ ma podobna kultura pracy oraz wcześniejsze doświadczenia członków zespołu we współpracy przy wspólnej realizacji innych projektów.

Wyniki badań wskazują również na coraz częstsze wykorzystywanie elektronicznych kanałów komunikacji. Z ich wykorzystaniem wiąże się jednak występowanie określonych zakłóceń, związanych przede wszystkim z brakiem kompatybilności systemów przekazu danych oraz wykorzystywanych programów komputerowych.

## Literatura

- [1] **Katzenbach J.R., Smith D.K.:** *The Wisdom of Teams*, Harvard Business Press, Boston 1993.
- [2] **Krzyniniewska G.:** *Od walki do współpracy*, OWOPO, Bydgoszcz 1998.

- [3] **Lachiewicz S. (red.):** *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- [4] **Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K.:** *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [5] **Mucchielli R.:** *Communication et réseaux de communications*, Les Edition ESF, Paris 1999.
- [6] **Nohria N., Ghoshal S.:** *The Differentiated Network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- [7] **Pietras P., Szmit M.:** *Zarządzanie projektami*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont” s.c., Łódź, 2003.
- [8] **Potocki A.:** *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- [9] **Project Management Institute:** *Management de projet. Un referentiel de connaissances*, AFNOR, Paris 1998.
- [10] **Romanowska M. (red):** *Leksykon zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004.
- [11] **Steward J.:** *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [12] **Tokarz M.:** *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.

Źródło:

Matejun M., Szczepańczyk M., Komunikacja w zespołach projektowych – studium przypadku, [w:] Adamik A., Lachiewicz S. (red.), Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 230-242.