

2.1.2. Zasady budowania zespołu projektowego

Proces budowania zespołu projektowego należy rozpocząć od analizy tzw. środowiska projektowego, czyli zbioru warunków, w których będzie funkcjonował zespół. Pod pojęciem środowisko projektowe należy rozumieć interesariuszy i ich potencjalny wpływ na przebieg projektu, (np. kadra top menedżerska, przełożeni członków zespołu i kierownika projektu, członkowie zespołu projektowego, wewnętrzni klienci, podwykonawcy i dostawcy. Należy także uwzględnić instytucje administracji samorządowej i państwowej oraz istniejące regulacje prawne). Znajomość środowiska realizacji projektu, oprócz wskazówek do formułowania polityki projektu, ułatwia także proces kompletowania członków zespołu, którzy będą w stanie przeciwdziałać negatywnym oddziaływaniom pozostałych interesariuszy, a tym samym podniosą skuteczność zespołu⁴⁵. Podczas budowania zespołu należy zwrócić uwagę na różnorodność cech i umiejętności jego członków. W sytuacji pracy człowiek może realizować role funkcjonalne oraz role zespołowe. Role funkcjonalne określane są przez pracę, którą pracownik ma do wykonania, zadania do których został zatrudniony z uwagi na swoje kompetencje i doświadczenie. Wiąże się często z obszarem funkcjonalnym, w którym praca jest wykonywana (np. produkcja, marketing, logistyka). Rola zespołowa to sposób współdziałania w zespole kształtowany przez osobowość oraz zachowania. Funkcjonując w zespole członkowie posiadają role preferowane oraz role wtórne.

Hackman [2002] twierdzi, że budując zespół popełnia się trzy zasadnicze błędy. Po pierwsze tworzy się zespoły zbyt liczne (błędne założenie, że więcej znaczy lepiej). W tym miejscu można byłoby postawić pytanie, jaka wielkość zespołu jest optymalna? Mówiąc o optymalnej wielkości zespołu zawsze należy mieć na uwadze realistyczną minimalną liczbę zasobów konieczną do ukończenia projektu w zakładanym czasie. Socjologia i psychologia społeczna dostarczają argumentów przemawiających za niewielkimi zespołami. Mniejszy zespół projektowy to bez wątpienia częstsza i efektywniejsza komunikacja w nim. Liczba kanałów komunikacyjnych rośnie bowiem nieproporcjonalnie szybko względem wzrostu liczby członków zespołu. Przy trzech osobach mamy trzy kanały komunikacji, przy czterech – sześć, przy siedmiu – już dwadzieścia jeden. Przy ponad dziesięciu osobach w zespole efektywne komunikowanie się, zwłaszcza dzielenie się wiedzą i informacjami jest znacząco utrudnione. Rośnie też szansa pojawienia się szumu informacyjnego. Mniejszy zespół jest bardziej spójny oraz zgrany. W małych zespołach odnotowuje się większą identyfikację, większe poczucie przynależności, a więc czynniki w dużym stopniu decydujące o satysfakcji z pracy. To z kolei zwiększa stabilność zespołu. Niewielkie rozmiary zespołu ograniczają ryzyko pojawienia się podgrup, a w konsekwencji osłabienia zespołu od wewnątrz.

Drugi błąd towarzyszący budowaniu zespołów to preferowanie składu osobowego, skutkującego homogenicznością zespołów ze względu na płeć, wiek czy też narodowość. Implikowany jest on nie do końca prawdziwym założeniem, że ludzie o podobnych cechach i umiejętnościach będą łatwiej się porozumiewać. Skutkuje to tworzeniem zespołów typowo „męskich”, zespołów w składzie których znajdują się wyłącznie przedstawiciele Generacji Y, czy też zespołów homogenicznych narodowościowo. Tymczasem organizacje XXI w. coraz częściej mają charakter globalny i zatrudniają pracowników z różnych zakątków świata.

Racjonalne tworzenie zespołów wielonarodowych sprzyja powstawaniu oryginalnych pomysłów i rozwiązań, a także lepszemu wykorzystaniu potencjału intelektualnego jego członków. Pozwala na przewyższanie szablonowego myślenia i działania, przekazywanie wiedzy między pracownikami. Zróżnicowana kulturowość może także wpływać na większą kreatywność i produktywność zespołów przez tworzenie ich własnej kultury odznaczającej się potrzebą poznania nowego i otwartością, a przez to sprzyjającej wypracowaniu większej ilości alternatywnych rozwiązań. Zespoły wielokulturowe w porównaniu do homogenicznych są w stanie wypracować o wiele więcej skutecznych rozwiązań efektywnie zaspokajających zróżnicowane wymagania międzynarodowych klientów. Sprzyja temu unikatowa wiedza o danych rynkach, specyfice i preferencjach odbiorców, ich zachowaniach i potrzebach. Kolejnym atutem zespołów heterogenicznych kulturowo jest korzystanie przy rozwiązywaniu problemów z szerszej perspektywy, spowodowanej zróżnicowanym rozumieniem określonej sytuacji, wielowymiarowej i krytycznej analizy rozpatrywanych zagadnień, a także elastyczności i umiejętności rozwiązywania spornych kwestii, które poparte międzynarodową wiedzą i doświadczeniem .

Trzecim błędem, który towarzyszy procesowi budowania zespołów jest brak szkoleń rozwijających kompetencje członków zespołu z zakresu różnych aspektów pracy grupowej oraz umiejętności interpersonalnych. Błąd ten wynika z przyjętego założenia, że każdy umie i wie, jak pracować w grupie. Wśród umiejętności interpersonalnych kluczowych dla członków zespołów projektowych wskazuje się przede wszystkim na kompetencje komunikacyjne czy umiejętność identyfikowania i rozwiązywania konfliktów.

Skład zespołu projektowego warunkowany jest celem, dla którego zespół został powołany oraz zadaniami, niezbędnymi do jego zrealizowania. Praca zespołowa wymaga realizacji wielu ról, decydujących o powodzeniu realizowanego przedsięwzięcia. Role zespołowe są związane z indywidualnymi predyspozycjami członków zespołu w kierunku podejmowania określonych zachowań w grupie. Zachowania te wynikają z cech osobowości, istotnych z punktu widzenia funkcjonowania zespołu jako całości. Innymi słowy rola zespołowa jest tendencją do zachowania jednostki w zespole, jak również sposobem w jakim pracuje ona i wchodzi w relacje z innymi osobami zespołu. Obejmuje ona zarówno określone kompetencje w zakresie realizacji postawionego zadania, jak i wymiar społeczny jej funkcjonowania w zespole.

Biorąc pod uwagę zachowania ludzi w sytuacjach społecznych, K. Benne i P. Sheats wyróżnili następujące kategorie ról:

- zadaniowe czyli zachowania, które służą realizacji zadań postawionych przed grupą,
- osobiste i społeczne czyli zachowania, tworzące właściwą atmosferę w grupie,
- dysfunkcyjne lub indywidualistyczne (tzn. skoncentrowane na ego) czyli zachowania, które wyrażają potrzeby jednostki, osłabiając jednocześnie spójność zespołu, działając destrukcyjnie na całą grupę, zaburzając tym samym zdolność realizacji postawionego zadania.

Teoria ról zespołowych wg M. Belbina wskazuje tendencję ludzi do przyjmowania określonych zachowań w organizacji, wzajemnej współpracy oraz kontaktów z innymi ludźmi. Odnosi się ona również do postaw i przekonań każdego z pracowników. Z tego względu jest rzeczą ważną, aby menedżerowie posiadali informacje o swoich pracownikach, która są kluczowe z punktu widzenia rozwijania ich indywidualnych kompetencji a tym samym mieli wiedzę jak ich motywować. M. Belbin wyróżnia trzy kategorie ról towarzyszących pracy zespołowej: zadaniowe, społeczne oraz intelektualne.

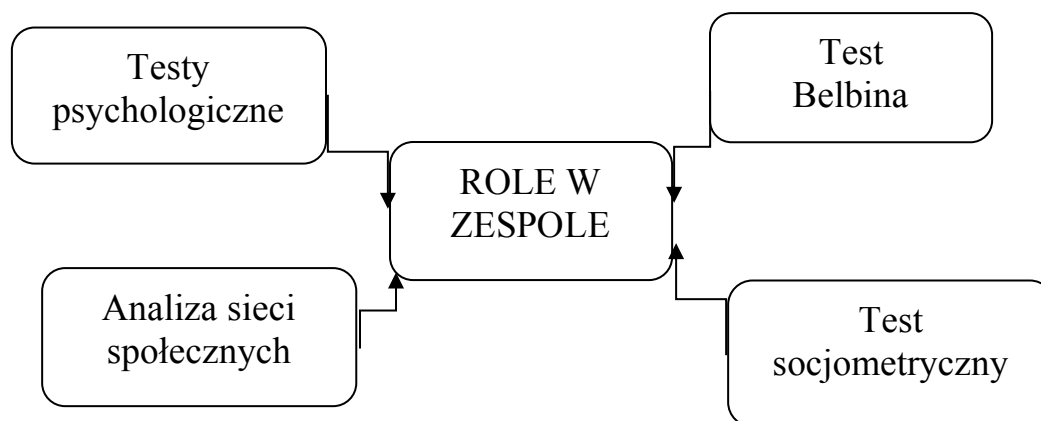
Tabela 7. Charakterystyka dziewięciu ról zespołowych w ujęciu M. Belbina

Kategorie ról	Nazwa roli	Charakterystyka roli
Zadaniowe	Lokomotywa	Stawia wyzwania i dobrze funkcjonuje pod presją. Ma siłę sprawczą i odwagę do przezwyciężania przeszkód. Słabą stroną jest skłonności do prowokacji i może urażać uczucia innych.
	Realizator	Jest praktyczny, działa niezawodnie i efektywnie. Umiejętnie organizuje pracę, którą należy wykonać Bywa nieelastyczny. Reaguje powoli w odpowiedzi na nowe możliwości
	Perfekcjonista	Jest sumienny i pracowity. Wyszukuje błędy, i je koryguje , udoskonalając proces. Ma tendencje do nadmiernego zamartwiania się. Niechętnie deleguje zadania na innych.
Społeczne	Koordinator	Jest dojrzały i pewny siebie. Dostrzega talenty i potrafi priorytetyzować cele. Efektywnie deleguje. Może być postrzegany jako manipulator.
	Dusza zespołu	Doskonale współpracuje z innymi członkami zespołu. Słucha, buduje relacje i łagodzi tarcia. W sytuacjach kryzysowych brakuje mu zdecydowania. Unika konfliktów.
	Poszukiwacz źródeł	Jest otwarty i pełen entuzjazmu. Bada możliwości i rozwija sieć kontaktów. Słabą stroną jest nadmierny optymizm. Szybko traci zainteresowanie, gdy minie pierwszy entuzjazm.
Intelektualne	Siewca	Jest kreatywny i obdarzony wyobraźnią. Kreuje idee i myśli poza schematami. Może ignorować sprawy poboczne. Bywa zbyt zajęty swoimi myślami, aby skutecznie się komunikować.
	Sędzia	Jest poważny i wnikliwy. Myśli strategicznie i widzi wiele opcji. Niekiedy bywa nadmiernie krytyczny.
	Specjalista	Dostarcza unikalną wiedzę i umiejętności. Jest ukierunkowany , posiada silną automotywowację. Wnosi wkład w wąskiej dziedzinie. Bardzo głęboko wchodzi w szczegóły dotyczące specjalistycznych problemów.

Źródło: Belbin. M., *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Każdy członek zespołu może pełnić od jednej do kilku ról w zespole, a także uczyć się ich i je rozwijać. O tym jaką rolę pełni człowiek w zespole decyduje przede wszystkim jego osobowość i zdolności intelektualne, doświadczenie, motywacje i wartości oraz uwarunkowania zewnętrzne. Czynniki te są cały czas ze sobą w interakcji i wpływają na siebie, a czasem nawet decydują o sile wpływania innego czynnika na rolę.

Zespół najlepiej funkcjonuje, kiedy jest zrównoważony, czyli gdy występuje w nim największe zróżnicowanie ról zespołowych. Każda rola w grupie jest ważna i ma określone zadanie, dlatego istotne jest, aby w zespole znajdowała się jak największa liczba członków z różnymi wzorcami. Różnorodność postrzegana jest dzisiaj bowiem jako wartość, na której można budować efektywność zespołów a także satysfakcję pracowników. Proces doboru do zespołu został obecnie poszerzony o badanie przy wykorzystaniu specjalnie dedykowanych narzędzi naturalnej predyspozycji ludzi do wchodzenia w pewne role organizacyjne. Konieczność tworzenia efektywnych zespołów wiąże się także ze stosowaniem przez organizacje narzędzi pozwalających dobrać członków jak najtrafniej. W związku z tym zastosowanie znajdują testy socjometryczne oraz analiza sieci społecznych organizacji (SNA – *Social Network Analysis*). Test socjometryczne pozwalają odwzorować na socjogramach strukturę nieformalną organizacji czyli układ nieformalnych pozycji i ról czyli odpowiedzieć na pytanie „kto jest kim w organizacji”. SNA umożliwia wizualizację, odtwarzanie oraz analizę złożonych relacji społecznych, przy jednoczesnym wzięciu pod uwagę zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami. Dla badania sieci społecznych w organizacji bardzo ważne są relacje poszczególnych osób i grup osób (przykładowo jednostki organizacyjne lub grupy/grona praktyków), a nie ich formalne miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Bo to współpraca czy komunikacja w kwestiach merytorycznych wskazują na faktyczną rolę danej osoby (lub grupy osób) w ramach procesu tworzenia wiedzy. Natomiast wykształcenie, doświadczenie zawodowe wreszcie zaszczerowanie, mają tutaj niewielkie znaczenie. Analiza sieci społecznych z wykorzystaniem takich statystyk pozwala przypisać każdemu pracownikowi jedną z czterech ról: integratora sieci relacji, źródła wiedzy, inicjatora oraz pracownika peryferyjnego, tworząc jednocześnie tak zwaną macierz współpracy.



Rysunek 7. Narzędzia pomocne przy identyfikacji potencjału do pełnienia ról w zespole

Źródło: opracowanie własne

Cele realizowane przez osoby w zespole wymagają współpracy, a nie tylko wykonywania zadań, które zostały zlecone przez przełożonego. Przy rozdziale zadań należy pamiętać o takim ich przydziale, aby każdy pracownik miał szansę na wykorzystanie swoich kompetencji oraz na ich dalszy rozwój.