

MAREK PAWLAK

## FAZY TWORZENIA ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

### 1. KONIECZNOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ

Projekty są przedsięwzięciami, które z zasady nie są wykonywane przez pojedynczą osobę, ale przez grupę osób. Realizacja projektu polega na rozwiązaniu problemu. Dzięki temu, że są wykonywane przez grupy osób, każda z nich wnosi do procesu rozwiązania swoje indywidualne, specyficzne doświadczenia, umiejętności, wiedzę, osobowość, talent. Duże znaczenie ma przy tym zintegrowanie tych osób w odpowiedniej formie i utworzenie zespołu (na ten temat porównaj także (2, s. 70).

Można wskazać wiele przyczyn przejścia od indywidualnych do zespołowych metod zarządzania i realizacji zadań:

1. Skupienie się na jakości i satysfakcji klienta. Praktyka zarządzania jakością podkreśla wagę wkładu każdego pracownika w realizację projektu i wykonanie końcowego produktu;

2. Przekonanie, że ludzie akceptują to, w czego tworzeniu uczestniczyli. Autokratyczne i paternalistyczne metody organizacji i zarządzania, jakie dominowały w przeszłości, nie sprawdzają się przy tworzeniu nowoczesnych produktów;

3. Powszechnie obecne nowoczesne technologie, które wymagają zaangażowania różnych specjalistów, którzy muszą pracować wspólnie w wydajny sposób przy ograniczonych zasobach;

---

Dr hab. MAREK PAWLAK, prof. KUL – kierownik Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem w Instytucie Zarządzania i Marketingu KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin.

4. Nowe sposoby organizacji pracy. Wspecjalizowane działanie we współczesnych „oszczędnych” strukturach wymaga w coraz większym stopniu współpracy i rotacji na stanowiskach pracy;

5. Rosnące przekonanie, że kierownik projektu (KP) nie może sam decydować, planować i śledzić realizację projektu. Z punktu widzenia współczesnych skomplikowanych produktów i systemów KP nie miałby prawdopodobnie odpowiedniej wiedzy, czasu i zasobów, aby w pojedynkę znosić ciężar realizacji całego projektu (2, s. 70).

W podobny sposób Lientz i Rea (6, s. 115-116) uzasadniają konieczność realizacji projektu przez zespół ludzi i ich wspólną pracę nad osiągnięciem celu. Jest to spowodowane zakresem działań, wymaganiami dotyczącymi terminów i kwalifikacji. Współpraca ludzi przy realizacji projektu może ich zdaniem wynikać z następujących kwestii:

1. Projekt z zasady wymaga wykonania zadań angażujących więcej niż jedną osobę;

2. Zadania jednych ludzi będą wykorzystywały rezultaty pracy innych ludzi lub zespołów;

3. W ramach zespołu będą wykorzystywane te same metody i narzędzia;

4. Zespół będzie musiał wspólnie identyfikować i rozwiązywać problemy, a także wspólnie wykorzystywać rezultaty pracy innych;

5. Projekt zakończy się sukcesem lub porażką w zależności od osiągniętego rezultatu. Jeśli zawiedzie jedna osoba, ucierpi cały zespół.

To, że praca zespołowa jest jedną z najlepszych form współpracy, aby wykonywać zadania i rozwiązywać problemy naszych czasów, nie budzi wątpliwości. Nie należy jednak przyjmować błędnego przekonania, że praca zespołowa jest jedynym lekarstwem, służącym podniesieniu efektywności przedsiębiorstwa (7, s. 184). Zależy to raczej od potrzeb organizacyjnych w konkretnej sytuacji. Czasem jasny podział pracy i indywidualna odpowiedzialność mogą być sensowniejsze niż prowadzenie pracy zespołowej (7, s. 184).

Trudności związane z budową zespołu i koordynowaniem działalnością efektywnego zespołu są zastraszające i niezwrócenie na nie uwagi spowodowało, że wiele prób w tym zakresie zakończyło się niepowodzeniem (8, s. 225). Obowiązki te są często bardzo frustrujące dla wielu menedżerów projektu, ponieważ z zasady otrzymują oni jedynie obszerne wykształcenie w zakresie aspektów technicznych wykonywanej pracy i często mają bardzo małą wiedzę na temat „ludzkiej” strony swoich obowiązków. Szczególnie wysiłki związane z budowaniem i utrzymaniem współpracy różnych osób

w ramach zespołu były i pozostają poważnym wyzwaniem. Wielu menedżerów nie umiejących rozwiązywać tych problemów próbuje po prostu ich nie dostrzegać, być może z błędnym założeniem, że reszta zespołu to profesjonaliści, chcący pracować, nie pamiętający dawnych konfliktów i animozji.

## 2. POJĘCIE ZESPOŁU

W literaturze pojęcia „zespół” i „grupa” używane są zamiennie bez uwzględniania istotnych różnic, jakie między nimi zachodzą. Tutaj te dwa pojęcia zostaną rozpatrzone bardziej szczegółowo, a szczególnie pojęcie „zespół”, jako pożądaną, choć nie zawsze możliwą do osiągnięcia formę współpracy ludzi przy realizacji wspólnych zadań. Przy bardziej szczegółowym rozpatrywaniu tej kwestii możemy wyróżnić aż cztery pojęcia: grupa, grupa projektowa, zespół, zespół projektowy.

W języku potocznym przez pojęcie „grupa” rozumie się zwykle zbiór ludzi. Z punktu widzenia psychologii społecznej – jak twierdzi Heeg – grupa charakteryzuje się następującymi cechami: „Skład wieloosobowy, bezpośrednie interakcje w obrębie dłuższego czasu, przestrzenne i/lub czasowe oderwanie od innych osób, akceptowanie wspólnych norm i zasad postępowania, komplementarny podział ról, łączność poprzez poczucie wspólnoty” (2, s. 70).

Z grupą mamy do czynienia wtedy, gdy dwie lub więcej osób zbierze się w sposób oznaczający wzajemną zależność, po to aby wzajemnie wpływać na swoje zachowania lub wspólnie coś dzielić (1, s. 110).

Grupa projektowa jest specyficzną grupą pracowników zaangażowanych w realizację projektu. Jej cechy wymienia przykładowo Kellner, ale na ich podstawie nie można stwierdzić, że mamy tu już do czynienia z zespołem (3, s. 132):

- skład wykraczający poza ramy jednego działu organizacji – razem pracują ze sobą nie tylko pracownicy jednego pionu, działu czy zakresu zadaniowego;
- różni specjaliści – w grupie spotykają się ze sobą specjaliści o różnych kwalifikacjach zawodowych;
- różne szczeble hierarchii – wewnątrz grupy wszyscy członkowie (z wyjątkiem jej oficjalnego kierownika) są uważani za osoby równorzędne, niezależnie od tego, na jakich szczeblach w hierarchii liniowej wcześniej pracowały;

– różne doświadczenie – prace są wykonywane wspólnie przez osoby początkujące i doświadczone zawodowo; teoretyków i praktyków; osoby z wnętrza przedsiębiorstwa i spoza niego wnoszą do grupy swoją wiedzę fachową i doświadczenie.

Według Hegga (2, s. 71) charakterystycznymi cechami grupy, które mają wpływ na jej wydajność, są: wielkość grupy, indywidualne cechy członków i skład grupy.

Wielkość grupy nie może być określona z góry, bowiem zależy ona od zadania, jakich pracowników od tego mamy do dyspozycji i możliwości interakcji. Choć w literaturze liczba członków określana jest bardzo różnie, dla zapewnienia efektywnej współpracy powinna ona wynosić od 4 do 10 osób. Jest rzeczą oczywistą, że możliwości grupy rosną wraz ze wzrostem jej liczebności, ale jednocześnie powoduje to negatywny wpływ całego szeregu innych czynników.

Z punktu widzenia indywidualnych cech członków znaczenie mają w szczególności:

- zdolność do uczenia się i gotowość do nauki innych,
- sprawność intelektualna i twórcza fantazja,
- zdolność przetwarzania informacji i otwartość w stosunku do nowych idei;
- zdolność do krytykowania innych i przyjmowania od innych krytyki, względnie rzeczowej dyskusji;
- pozytywne wewnętrzne nastawienie i gotowość do pracy grupowej (2, s. 72).

Odnośnie do składu grupy projektowej można stwierdzić, że zależy on od rodzaju wykonywanych zadań. Obok wymienionych wyżej cech znaczenie mogą tu mieć ewentualnie takie elementy, jak: płeć, wiek, pochodzenie społeczne. Heeg uważa, że grupy heterogeniczne mają większą wydajność w przypadku problemów z obiektywnymi kryteriami rozwiązania, natomiast grupy homogeniczne pracują lepiej przy zadaniach oceny (2, s. 72).

Aby grupa stała się zespołem, muszą być spełnione liczne warunki. Przykładowo Litke (7, s. 183) podaje pięć podstawowych zasad odnośnie do składu zespołu i skutecznej jego pracy:

- mała liczba ludzi,
- uzupełniające się umiejętności poszczególnych osób,
- zobowiązanie do wspólnego działania i osiągania wspólnych celów,
- zaangażowanie we wspólne wykonywanie pracy,
- wzajemna odpowiedzialność.

Znacznie bardziej szczegółowo pojęcie zespołu charakteryzują Kezsbom i Edward (4, s. 455). Według nich zespół (*team*) jest czymś więcej niż tylko grupą ludzi dostrzegających, że mają wspólny cel. Zespół jest zbiorem ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu. Każdy zespół jest grupą, ale nie każda grupa jest zespołem.

Zespół jest specjalnym określeniem przyznanym grupie osób, które są świadome istotnego charakteru ich zależnych ról i tego, jak umiejętności i talenty, jakie każdy z nich posiada, uzupełniają ich wysiłki i gwarantują osiągnięcie celów. Efekt pracy zespołu można najlepiej wyjaśnić, wykorzystując pojęcie synergii. Dzięki efektywnej pracy zespołowej grupa może wygenerować znacznie lepsze rozwiązania problemów od tych, jakie mogłyby być stworzone przez każdego z członków zespołu indywidualnie (4, s. 455).

Praca zespołowa nie jest zjawiskiem nierealnym. Na podstawie badań dynamiki grup i procesu tworzenia zespołu wiadomo dużo o tym, jak działają zespoły. Ponadto można dokładnie określić zasadnicze elementy, jakie odróżniają zespoły od grup i można pomagać w kształtowaniu zespołu tak, aby osiągnął optymalną wydajność. Te zasady zawierają przede wszystkim następujące elementy:

- 1) statut, misja, przyczyna wspólnej pracy;
- 2) poczucie zależności;
- 3) udział w korzyściach grupowego rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji;
- 4) odpowiedzialność zespołu jako funkcjonalnej jednostki (4, s. 455-456).

Musi być uwzględnionych wiele ważnych czynników, aby przekształcić dowolną grupę w zespół. Po pierwsze, grupa musi mieć *statut* (akt powołania) lub *przyczynę*, aby pracować wspólnie. Członkowie grupy muszą dostrzegać, że potrzebują wzajemnie swoich doświadczeń i możliwości, aby wspólnie osiągnąć cele. Muszą być przekonani do idei, że ich wspólna praca jako zespołu prowadzi do lepszej analizy ryzyka i podejmowania decyzji, niż gdyby każdy z nich pracował samodzielnie.

Partycypacja w planowaniu i podejmowaniu decyzji pomaga członkom zespołu stworzyć poczucie wspólnoty i zaangażowania w osiągnięcie celów i wykonywanie zadań. W pracy zespołowej powinno się uwzględniać specjalne talenty i zdolności, jakie wnoszą do zespołu jego członkowie. Powinni być oni zachęceni do aktywnej współpracy. Członkowie zespołu z pomocą kierownika powinni rozpoznawać swoje specyficzne role i funkcje w obrębie struktury zespołu i uświadamiać sobie, że poprzez integrację tych ról mogą

być osiągnięte cele projektu. Komunikacja charakteryzuje się szczerością i zaufaniem. Powstają także sprzężenia zwrotne, dotyczące działań w zespole, a nie cech charakterów, które nie mogą być z zasady łatwo zmienione. Celem słuchania jest zrozumienie, a nie przygotowanie obrony lub ataku. W końcu to członkowie grupy są odpowiedzialni za swoje wspólne działania i jako tacy demonstrują dumę z ich wykonania (4, s. 456).

Według Westa (9, s. 240) stworzenie zespołu wymaga zrozumienia jego elementów, którymi są w szczególności:

- mała liczba członków,
- uzupełniające się umiejętności,
- zaangażowanie w osiągnięcie wspólnego celu,
- wspólne cele działania,
- akceptacja takiego samego (wspólnego) sposobu podejścia,
- wzajemna odpowiedzialność.

### 3. ETAPY TWORZENIA ZESPOŁU

Badania dotyczące rozwoju małych grup pozwoliły zidentyfikować różne typowe fazy, jakie można wyróżnić w rozwoju każdej grupy. Szczególnie popularny i często cytowany jest model Tuckmana (9, s. 241), (5, s. 12.1), (3, s. 141-152). Pinto i Kharbanda (8, s. 230-235) opisują tzw. model Tuchmana. Należy jednak sądzić, że jest to ten sam model, tylko błędnie nazwany. Jedynie Kezsbom i Edward (4, s. 457-460) proponują nieco inne, aczkolwiek bardzo podobne podejście. Model Tuckmana jest obrazowy i pozwala dobrze zrozumieć procesy, jakie zachodzą w trakcie tworzenia grupy. Ten sam model jest zazwyczaj wykorzystywany do opisu procesu tworzenia zespołu, przy uwzględnieniu zasygnalizowanych różnic pomiędzy pojęciami „grupa” i „zespół”.

Według wspomnianego modelu w rozwoju grupy zawsze można zaobserwować pewne charakterystyczne fazy występujące w różnym nasileniu i w różnej postaci (zob. tab. 1). Zazwyczaj mówi się o czterech fazach: formowania, burz, normowania i pracy. Niekiedy wymieniana jest dodatkowo faza reform.

Przy rozpatrywaniu zjawisk, jakie zachodzą w kolejnych fazach rozwoju grupy, można rozważyć dwie kwestie: po pierwsze, czym się charakteryzują zachowania członków grupy, po drugie, jak powinien się zachowywać jej kierownik.

Tab. 1. Etapy rozwoju grupy

Faza rozwoju grupy	Kwestie interpersonalne	Schematy zachowań grupowych	Kwestie związane z zadaniami grupy	Kwestie związane z przywództwem
Faza formowania	Włączenie	Atmosfera niepewności, testowanie granic, powierzchowność, przezorność	Jasne granice członkostwa; skupienie się na cechach wspólnych, orientacji i introdukcji	Oparcie na innych w celu zrozumienia roli przywództwa
Faza burz	Kontrola	Ustalanie reguł działania; próby wprowadzenia porządku; pojawianie się konfliktów; dążenie do statusu, prestiżu, władzy	Proces podejmowania decyzji jest wyjaśniony, pojawiają się problemy władzy i wpływu	Tworzenie sojuszy, pojawianie się podgrup
Faza normowania	Uczestnictwo	Spójność; negocjowanie; ograniczenie wrogości; otwarta komunikacja; rosnąca harmonia odnośnie postaw, wartości i oczekiwań	Stworzenie funkcjonalnych relacji pracy	Wzajemna zależność członków zespołu
Faza pracy	Uczestnictwo	Rozwój, zrozumienie, współpraca, swoboda komunikowania się, wspólna odpowiedzialność, osobista odpowiedzialność, więcej nieformalności	Wykonywanie zadań i kreatywność, poczucie wspólnej własności	Wzajemna zależność członków zespołu
Faza reform	Włączenie, kontrola, uczestnictwo	Klimat niepewności, uprzejma dwuznaczność, zmieszanie, pojawianie się konfliktów, zrozumienie stanu rzeczy	Orientowanie się i wprowadzenie, tworzenie funkcjonalnych relacji pracy	Sojusze, tworzenie podgrup, wzajemna zależność członków zespołu

Źródło: 9, s. 242.

### 3.1. FAZA FORMOWANIA (CHAOSU, FAZA USTALENIA TOŻSAMOŚCI)

#### *Cechy zachowań członków grupy*

Grupa wypróbowuje wzorce zachowań. Ma miejsce wzajemne testowanie się uczestników. W fazie tej szuka się często bliskości (towarzystwa) innego członka grupy, aby zaspokoić potrzebę bezpieczeństwa (5, s. 12.1). W fazie tej członkowie zespołu próbują znaleźć dla siebie sprawiedliwe miejsce w grupie (4, s. 458).

Kellner określa tę fazę fazą chaosu, w której członkowie grupy:

- poznają inne osoby i ich zamiary;
- nie znają jeszcze swoich zadań i nie wiedzą, co będzie należało do ich obowiązków;
- nie znają się jeszcze kodeksu pożądanych zachowań i próbują się odnaleźć w grupie (3, s. 141).

Ta pierwsza faza jest kształtowana przez strach, pomyłki i nadzieje. Są już robione próby wykonywania zadań. Jednocześnie członkowie grupy obserwują się wzajemnie i starają się zorientować:

- kto się na czym zna?
- kto ma jakie wpływy?
- kto jest miły, a kto nie? (3, s. 141).

Według Westa w fazie formowania zachowania członków grupy będą się odznaczały następującymi cechami:

- obawa niektórych członków zespołu przed wzajemnymi interakcjami,
- niepewność odnośnie do pożądanych zachowań i typowych cech,
- podejmowanie przez niektórych członków prób budowania związków i przymierzy,
- powierzchowna konwersacja i niepewność odnośnie do wychodzenia z informacją lub ujawniania poglądów,
- zażenowanie odnośnie do przyczyn bycia razem i odnośnie do zarządzania projektem (9, s. 244).

Na początku, podczas wspólnie spędzanego czasu, członkowie zespołu muszą poznać się wzajemnie, poznać kierownika projektu i zadania, jakie będą wykonywali. Można to określić mianem fachowej i ludzkiej orientacji. Osoby próbują się wzajemnie oceniać. Podejmowane są pierwsze próby testowania stanowczości kierownika projektu. Może się to na przykład dokonywać poprzez sprzeciw wobec proponowanej pracy lub przez obstawanie przy swoim odnośnie do nieważnych detali. Poszczególne osoby szu-



kają swoich osobistych ról w „hierarchii”. Już po krótkim czasie budowane są różne role. Niektórzy starają się zwrócić na siebie uwagę, inni opowiadają dowcipy, jeszcze inni starają się działać perfekcyjnie, są też i tacy, którzy się wszystkiemu sprzeciwiają (3, s. 144).

Według Kellnera zachowania członków grupy charakteryzują się:

*Powściągliwością.* „Najpierw trzeba poczekać na to, co przyjdzie. Kierownik projektu powinien powiedzieć, jak widzi poszczególne rzeczy. Najpierw ktoś musi wytłumaczyć zadania”;

*Ciekawością.* „Kto i co powinien tutaj robić? Co nastąpi? Jakie zadania i kompetencje otrzymamy?”;

*Euforią.* „Na szczęście znaleźliśmy się w projekcie. Teraz w końcu będą wykonywane od dawna oczekiwane rzeczy”;

*Odrzuceniem.* „To będzie przypuszczalnie znowu daremna próba zrobienia czegoś nowego. To wszystko i tak nic nie da. Kolejny raz powierzono zadania nieodpowiednim ludziom”;

*Strachem.* „Mam nadzieję zrozumieć fachowe rzeczy. Mam nadzieję, że inni mnie zaakceptują. Nie chcę być outsiderem i skompromitować się swoją nieudolnością” (3, s. 144).

Odczucia te są częściowo otwarcie wypowiedane, częściowo jednak tylko niewyraźnie sygnalizowane. Zachowanie członków jest raczej uprzejme i powściągliwe, pomijając pierwsze małe próby walki o władzę. Obserwuje się wycofywanie się pracowników na swój własny społeczny, hierarchiczny i fachowy poziom statusu. Ludzie przywiązują wagę do tego, aby być dobrze postrzeganym przez innych. Pracownicy zakładają „maski”. Jednocześnie oceniane jest bardzo krytycznie, jeśli ktoś już teraz na początku próbuje odgrywać pierwszoplanową rolę (3, s. 144).

*Wskazówki dla kierownika*

Aby przezwyciężyć niektóre z początkowych obaw i zastrzeżeń członków grupy w fazie formowania, menedżer projektu musi zrobić krok w kierunku określenia granic, kierunków i celów. Można to osiągnąć, używając wielu sposobów. Jedno z podejść polega na udokumentowaniu wszystkiego, co dotyczy projektu i opublikowaniu tzw. podręcznika projektu. Inne podejście polega na spowodowaniu, aby to zespół projektowy rozwiązał kwestie uczestnictwa. W szczególności menedżer projektu może spowodować, aby zespół określił następujące sprawy:

– nazwę zespołu, aby stworzyć poczucie unikalności,

– zbiór podstawowych reguł, które zakreślą oczekiwane zachowania, jak np. o traktowanie każdego z szacunkiem, o bycie punktualnym, o prowadzenie otwartej komunikacji,

– „spoiwo” projektu, które zawiera statut grupy, podstawowe zasady, podjęte decyzje i procedury ich wdrażania (9, s. 244).

Faza formowania jest krytyczna z punktu widzenia spowodowania, aby zespół rozpoczął działania w kierunku osiągnięcia postawionych mu celów. Podstawową kwestią dla członków grupy jest „włączenie”. Menedżer projektu powinien dostarczyć im sposobności, aby szczerze, z głębi serca dołączyli do zespołu. Dodatkowe sposoby zrealizowania tego zadania są następujące:

– wstępne spotkania mające na celu podanie informacji na temat projektu;

– ćwiczenia w małych grupach, które umożliwią członkom zespołu mniej formalne kontakty;

– tworzenie par członków zespołu i spowodowanie, aby przeprowadzili z sobą wywiady; następnie każdy powinien przedstawić swojego partnera na forum większej grupy; używając informacji zebranych w czasie wywiadu;

– praca w małych grupach w celu wyjaśnienia poszczególnym osobom celów projektu;

– stworzenie wewnętrznej struktury organizacyjnej z nazwiskami członków zespołu w odpowiednich miejscach (9, s. 244-245).

W czasie tej fazy KP powinien stworzyć dla członków grupy:

– wiele możliwości obcowania ze sobą i wzajemnego poznania;

– potwierdzać i uznawać różne zdolności i mocne strony każdego z członków;

– wyjaśniać oczekiwania związane z pracą i reguły, które będą rządziły działaniami zespołu;

– uzgodnić podstawową misję zespołu oraz ustalić cele zespołu i priorytety (4, s. 458).

Jeśli nie uda się tych zadań zrealizować, to może to spowodować „fiksację” członków zespołu lub ugrzęźnięcie w tej fazie rozwoju. W takim przypadku grupa przestanie się dalej rozwijać i nigdy nie osiągnie maksymalnej wydajności (4, s. 458).

Kierownik projektu jest w tej fazie szczególnie obserwowany. Zespół wie, że powinien uznać kierownika za osobę kierującą, i sprawdza teraz, czy rzeczywiście kierownik zasługuje na pełnienie swojej funkcji. Kierownik nie powinien się wdawać w intelektualne rozgrywki; powinien kierować grupą. Nie powinien starać się być najlepszym referentem, specjalistą od *hardware* lub *software* czy najlepszym rzemieślnikiem (3, s. 145).

Pierwszym zadaniem kierownika jest przeforsowanie własnej woli. Najlepszą okazją są pierwsze spotkania. Kierownik powinien postawić na swoim. Nie powinien wdawać się w słowne przepychanki w rodzaju: „Jaka jest różnica między używającym a końcowym użytkownikiem?” lub: „Co jest kamieniem milowym, a co jest efektem cząstkowym?” (3, s. 145).

Takie uporcezywe dyskusje o pojęciach wprowadzają bałagan na zaplanowanym w określonym czasie zebraniu i demonstrują obecnym, że kierownik projektu nie jest w stanie zrealizować porządku dziennego obrad. Prowadzą również do pytań typu: „Czy nasz „szef” zapanuje kiedyś nad projektem?” (3, s. 145).

Na początku projektu polecenia kierownika powinny być szczególnie jasne. Musi on wymagać, aby wszyscy się do nich stosowali. Częściowo będzie to czysta walka o władzę lub testowanie siły kierownika. Jeśli pracownicy, którzy dostali polecenia, zareagują trochę niedbale lub nawet próbują argumentować, że właściwie teraz należałoby zrobić coś innego, to ma tu miejsce testowanie, jak poważnie trzeba kierownika traktować (3, s. 145).

Kierownik powinien się zachowywać na początku projektu spokojnie i bardziej autorytarnie, niż robi to zazwyczaj. Jeśli na początku będzie „zbyt miły”, członkowie grupy mogą uznać, że jest człowiekiem słabym. Taką postawę grupa może wziąć instynktownie kierownikowi za złe.

Jak już wcześniej wspomniano, kierownik powinien pomóc grupie rozwinąć możliwie szybko poczucie wspólnoty. Można do tego celu użyć pewnych symboli. Nie trzeba wprowadzić, tak jak w klubie piłkarskim, drużynowego proporczyka. Ale logo lub poręczna nazwa projektu może działać jako wspólny symbol. To jest „flaga”, pod którą zespół od teraz „żegluj” (3, s. 145).

Innym sposobem jest zatroszczenie się o to, aby grupa możliwie szybko wypracowała pierwsze konkretne wyniki. Możliwie szybko trzeba sformułować jasną koncepcję postępowania. Możliwie szybko powinno powstać coś, co można będzie pokazać na zewnątrz. Im dłużej zespół rozmyśla nad pytaniem, jak najlepiej można wykonać zadanie i jakie zalety lub wady mogą mieć poszczególne sposoby podejścia, tym dłużej ciągnie się proces dopasowania ról, tym bardziej stanie się jasne dla poszczególnych osób, że projekt nie jest ani pilny, ani ważny, tym bardziej wszyscy stracą ochotę do pracy, tym większe będą skłonności do zrzędzenia i kwestionowania kompetencji KP (3, s. 146).

Chociaż w fazie zapoznawczej kierować trzeba szczególnie energicznie i konsekwentnie, jednak aby nie wprowadzać już teraz bezmyślnego załatwiania spraw, KP powinien zaplanować (nie mówiąc o tym głośno!) prawie 60%

czasu na sprawy organizacyjne, rozwiązywanie wewnętrznych problemów w zespole i fachowe wyjaśnienia (3, s. 146).

Pierwsza faza – formowania zespołu – nie jest wprawdzie zazwyczaj bardzo owocna w sensie rzeczowym, jednak kładzie podwaliny sukcesów dalszej pracy.

### 3.2. FAZA BURZ (KWESTIONOWANIA WŁADZY, KONFLIKTÓW, FRUSTRACJI)

#### *Cechy zachowań członków grupy*

W fazie burz pojawiają się konflikty między członkami grupy i podgrupami, bunt przeciwko przywódcy grupy, wzajemne oskarżenia, spory. Konflikty prowadzą do określenia norm grupowych, które mają duże znaczenie dla dalszej współpracy (5, s. 12.1).

Faza ta często charakteryzuje się awanturami, zmaganiem się z zadaniami, brakiem porozumienia. Grupy osób podobnie myślących tworzą koalicje i frakcje, które kwestionują pozycję przywódcy zespołu i jego władzę (4, s. 458).

W momencie gdy grupa przejdzie do fazy burz, menedżer projektu powinien to uznać za naturalny etap w rozwoju zespołu. Należy pamiętać, że problem włączenia jest już rozwiązany i w grupie zaczyna się pojawiać problem kontroli (sterowania). Kwestia kontroli dotyczy zarówno struktury, jak i władzy/odpowiedzialności. Oznaki, że grupa wchodzi w fazę konfliktów, są następujące:

- zaczynają się pojawiać reguły na zasadzie reguł domyślnych lub wynikających z praktyki;
- ludzie bardziej asertywni rozpoczynają próby wprowadzania porządku;
- pojawiają się konflikty, niektóre skupiające się na kwestia personalnych, ale w większości przypadków na procesach i pozycji w hierarchii;
- jednostki rozpoczynają dążenia do władzy, statusu, prestiżu (9, s. 245).

Jeśli członkowie zespołu w swoim nowym zestawieniu zbudowali przynajmniej częściowo wzajemne zaufanie, to zaczynają rozpoznawać w coraz większym stopniu, kto o jaką rolę w tym projekcie się stara. Zaczynają dostrzegać rzeczownika. Zaczynają dostrzegać, kto łatwiej niż inni potrafi zasugerować kierownikowi projektu swoją wolę. Zauważają, że niektórzy jako typy neurotyczne próbują wysunąć się na czoło. Dostrzegają, że kierownik projektu może być otwarty na manipulacje, pochlebstwa i inne tego typu oddziaływania (3, s. 146).

Jednocześnie członkowie zespołu będą już obeznani z zadaniami lub stwierdzą, że to nie takie proste, jak wydawało się na początku. Stwierdzają brak bardzo potrzebnych zasobów, uznają opis zadań za niezrozumiały lub błędny, zaczną dostrzegać, że cele są niejasne (3, s. 146).

Dochodzi do rozczarowań z ludzkiego i z fachowego punktu widzenia. Pracownicy stwierdzą niezgodności pomiędzy tym, co uważają za właściwe, a tym, czego sami w rzeczywistości doświadczyli. Mniej lub bardziej otwarcie zarzucają kierownikowi, że znowu wszystko zostało rozpoczęte źle (3, s. 146-147).

W fazie frustracji pojawiają się rozczarowania z powodu zadań projektu i ludzi, z którymi teraz trzeba pracować (3, s. 147).

Zachowanie członków grupy jest kształtowane przez:

*Gwałtowne dyskusje ze sporami.* Spiera się o pojęcia, sformułowania i uzgodnienia, o definicje i o jedynie poprawne postępowanie w realizacji prac;

*Ataki personalne.* Koledzy, którzy są postrzegani jako konkurenci, i kierownik projektu będą obiektami bardziej lub mniej otwartych ataków;

*Walka o władzę.* Może przy tym chodzić o sprawy banalne, jak palarnia, strefa niepalenia, zakres protokołu, porządek dzienny i przebieg spotkania. Zazwyczaj chodzi nie tyle w samą sprawę, ile o przeforsowanie własnego zdania;

*Nostalgia.* „Wcześniejsze projekty były dużo lepiej zorganizowane. Poprzedni kierownik projektu znał się na rzeczy dużo lepiej. Wtedy po prostu wszystko było dużo piękniejsze”;

*Fluktuacja.* Niektórzy członkowie zespołu uznają, że w tym projekcie działają niewłaściwi ludzie, że nie można się tu spodziewać sukcesu. Najlepiej byłoby odsunąć niektórych z projektu tak szybko, jak to tylko możliwe;

*Budowanie klik.* Przynajmniej jeden członek zespołu będzie próbował udowodnić innym, że kierownik jest nieudolny. Będzie zbierał grupę wokół siebie, by w czasie wielu godzin przeznaczonych na pracę omawiać ten problem. Zespół szybko się podzieli na zwolenników rebelii i popierających kierownika;

*Biurokracizm i formalizm.* Ludzie chcą, żeby im wyraźnie powiedzieć, co i jak ma być zrobione. Upierają się przy wcześniejszych regułach i przy oficjalnych zawiadomieniach. Dochodzi także do uwag w stylu: „Ja nie pozwolę innym sobie czegoś narzucić”. W czasie spotkań ciągle zgłaszane są nowe wnioski do porządku dziennego;

*Sabotaż.* Rozmyślnie lub omyłkowo zdarzają się niepowodzenia. Szczególnie mile widziane są niepowodzenia, które zdarzają się wtedy, gdy ktoś dokładnie przestrzega zaleceń kierownika. Na sabotaż składa się także zjawisko „zapominalstwa”, twierdzenie „nic o tym nie wiedziałem” i niemożność zrozumienia (3, s. 147-148).

Prawie zawsze pracownicy próbują przy użyciu pozornie logicznej i prowadzonej rzeczowo dyskusji zmniejszać swoją frustrację i wygrywać walkę o władzę. Kierownik projektu często nie rozumie, jak mogło dojść do takiej atmosfery drażliwości, charakteryzującej się atakami cynizmu, niedomówieniami i utarczkami słownymi. Zazwyczaj nie wie, co rzeczywiście rozgrywa się między pracownikami oraz pomiędzy nim samym i pracownikami. Tylko jedna rzecz jest pewna: To nie sprawia przyjemności i praca nie posuwa się naprzód (3, s. 148-149).

#### *Zachowania kierownika*

Aby poradzić sobie z problemami pojawiającymi się w tej fazie, menedżer projektu musi zaakceptować fakt, że konflikty są nieuniknione i że trzeba nimi zarządzać. Konflikty nie mogą być traktowane jako przeszkoda w rozwoju zespołu. KP musi umieć wykorzystywać techniki efektywnego ich rozwiązywania.

Faza ta jest idealnym okresem delegowania uprawnień decyzyjnych na odpowiednie szczeble. Działania takie zachęcają członków zespołu do partycypacji i powodują wzrost poczucia posiadania (9, s. 245).

W tej fazie wzajemnego „warczenia” na siebie członków zespołu przywódca powinien przede wszystkim słuchać i odpowiadać spokojnie na sprzeciw członków oraz prowadzić mediacje między frakcjami. Przywódca musi być pewny, że zadania projektowe zostały odpowiednio przydzielone, zgodnie z możliwościami wykonawców i wymaganiami zadań. Jeżeli rozłamy między członkami zespołu nie zostaną odpowiednio załagodzone, zespół nigdy nie stanie się dojrzały i w końcu zacznie zamierać (4, s. 458).

Kierownik projektu staje w tej fazie frustracji pod całkiem szczególną presją. Nierzadko kierowane są przeciwko niemu złość i gniew. W naturze ludzi leży to, że w krytycznej sytuacji oczekują, żeby „przywódca” troszczył się o to, by wszystko znowu powróciło do stanu normalnego (3, s. 149).

Podczas fazy frustracji KP jest bardzo pochłonięty swoją rolą kierowniczą. Może mu się wydawać, że usunięcie jednej osoby z grupy spowoduje poprawę. Jeśli jednak tak się uczyni, to wkrótce może się okazać, że sytuacja nie uległa zmianie. Niektórzy kierownicy projektu podczas fazy frustracji robią sobie wyrzuty. Wiedzą, że jako siła kierownicza mają motywować pracowni-

ków, że mają się troszczyć o dobrą atmosferę pracy. I teraz pytają siebie „Co zrobiłem źle?” Inni kierownicy projektów zadają sobie odwrotne pytanie „Dlaczego akurat mnie w projekcie trafili się tacy neurotycy?” (3, s. 149).

Stawianie sobie takich pytań nie jest właściwe. Kierownik (a także cały zespół) powinien pamiętać, że faza frustracji jest całkiem naturalnym procesem należącym do formowania zespołu.

Kierownik projektu musi wiedzieć, że w fazie frustracji:

- zespół powinien pozostać możliwie stabilny i nie należy wprowadzać dodatkowych zakłóceń przez zmiany personalne;
- kierownik projektu nie powinien stawać się terapeutą lub domowym psychologiem, który biega obciążony problemami współpracowników i chce wciążyć na nowo omawiać z nimi ich zmartwienia;
- trzeba możliwie szybko zatroszczyć się o namacalne rezultaty pracy całego zespołu;
- nie należy ujawniać poza zespołem, że w jego wnętrzu występują jakieś tarcia;
- kierownik projektu nie powinien się sam mieszać do walki pracowników o władzę i o ich pozycję w hierarchii nieformalnej (3, s. 149-150).

W czasie fazy frustracji można stracić do 80% czasu pracy na rozwiązywanie wewnętrznych problemów zespołu. Kłótnie, plotki i gadaniny zżerają dużo czasu i angażują siły zespołu. Nie można jednak wyeliminować tej fazy, można ją tylko złagodzić. W żadnym przypadku KP nie powinien teraz pertraktować z pojedynczymi pracownikami, bo może przez to powodować, że podziały staną się jeszcze wyraźniejsze (3, s. 150).

Faza frustracji będzie przebiegała łagodniej, jeśli już na początku pracownicy liczą się z jej wystąpieniem. Jak wspomniano wcześniej, już na początku spotkania wstępnego (*kick off*) powinno się przedstawić fazy rozwoju zespołu. Jeśli nie zostało to uczynione wówczas, bowiem istniała nadzieja, że nie dojdzie do rozdźwięków w danym projekcie, to w żadnym wypadku nie należy o tym mówić teraz w środku fazy frustracji. Wiele osób ma bardzo krytyczne podejście do technik psychologicznych (3, s. 150).

Kiedy właściwie wchodzi się w fazę frustracji? Nie da się tego jednoznacznie określić. Przy bardzo długich projektach pierwsze tarcia i nieporozumienia mogą się rozpocząć po dwóch, trzech miesiącach. Jeśli projekt ma trwać około 6 tygodni, frustracja może się pojawić już w pierwszym tygodniu (3, s. 150).

## 3.3. FAZA NORMOWANIA

*Zachowania członków zespołu*

W tej fazie tworzy się związek grupowy. Opory zostają przezwyciężone, konflikty są zażegnane. Następuje wzajemna akceptacja, nawet do tego stopnia, że zostaje zagwarantowane istnienie grupy w przyszłości (5, s. 12.1).

W fazie normowania podstawowym problemem interpersonalnym jest przywiązanie (uczucia poszczególnych osób). W dużym stopniu zostały już rozwiązane problemy włączenia i kontroli i grupa zaczyna się skupiać na zaspokajaniu potrzeb społecznych bycia akceptowanym i docenianym. Jest to faza, w której pojawiają się pierwsze oznaki produktywności pracy. Istotnym celem menedżera projektu jest utrzymanie i wspieranie dalszego rozwoju zespołu. Można podać następujące oznaki, że grupa jest w fazie normowania:

- więcej spójności (zwartości) wśród członków grupy;
- bardziej otwarta komunikacja, tak że ludzie mają ochotę artykułować odrębne opinie, sugerować alternatywy i wypowiadać krytyczne zdania;
- zredukowana jest wrogość, tak że konflikty są w większym stopniu skupione na kwestiach merytorycznych, a w mniejszym na problemach osobistych;
- wyraźne pojawianie się wspólnych postaw, wartości i oczekiwań (9, s. 246).

Współpracownicy nie są wprawdzie euforyczni czy zachwyceni, ale także nie są nieprzychylni czy rozczarowani. W większym lub mniejszym stopniu czują się zadowoleni z zadań projektu i otaczającej ich rzeczywistości. Jest jak jest, uzalanie się nic nie przyniesie. Jednocześnie ludzie przyzwyczaili się do siebie. Każdy wie teraz, jak inni reagują, kto ma jakie poglądy, kto z kim „dobrze żyje” i z kim raczej trudno jest się porozumieć. Występuje także pewne zmęczenie sporami. Ludzie chcą w końcu zająć się pracą, a nie tylko eksponować swoje poglądy w debatach i sporach, które niewiele wnoszą. Ogólny nastrój w zespole nie jest jeszcze zdecydowanie dobry, ale lepszy niż przedtem. Można teraz powiedzieć: „Zespół się porozumiał” (3, s. 150-151;.

Zachowanie członków grupy jest kształtowane przez:

- pogodzenie się ze stanem faktycznym; rezygnuje się w dużym stopniu dyskusji o tym, jak być powinno, na rzecz koncentrowania się na tym, jak można zrealizować zadania projektu przy użyciu posiadanych zasobów;
- poszczególne osoby w większym stopniu sobie ufają; budowa ról w zespole jest w znacznym stopniu zakończona. Wiadomo już, kto jaką odgrywa rolę. Kto jest „rzecznikiem”, kto „klaunem”, a kto „biurokrata” itd.



Wiadomo, jak ludzie się wzajemnie traktują i jak należy rozumieć ewentualne uwagi kolegów. Ironia lub cynizm nie są już traktowane poważnie i nie prowadzą, jak to było w fazie frustracji, do osobistych uraz. Każdy zna własną pozycję w zespole i pozycje innych. Można teraz powiedzieć: „Hierarchia się wyklarowała”.

– kierownictwo jest stabilne; także rola kierownika projektu jest jasna. Wiadomo teraz, jak „bezwzględne” lub „łagodne” jest jego zachowanie wewnątrz zespołu i na zewnątrz. Można teraz oceniać, jak dokładnie trzeba słuchać jego poleceń i gdzie jest jego „granica bólu”. Wiadomo teraz także, czy kierownik projektu ma być traktowany poważnie w sensie ludzkim i fachowym. Być może jeden z członków zespołu stał się już nieformalnym przywódcą i traktowany jest jako osoba ważniejsza i silniejsza niż kierownik formalny. W duchu każdy członek zespołu podjął już decyzję: „Chcę pracować z tym kierownikiem projektu czy nie?” Kto nie chce z nim pracować, ale nie ma możliwości opuszczenia zespołu, rozpoczyna teraz być może ciche machinacje. Może teraz także dojść do powstania klik, które będą wywoływały wewnętrzne tarcia;

– tworzy się poczucie wspólnoty; grupa staje się przez ten czas jednolitym organizmem wewnątrz przedsiębiorstwa. Następuje wyraźne rozgraniczenie: my z projektu i inni, którzy do nas nie należą. Przy okazji członkowie zespołu otrzymują przezwiska, które ewentualnie związane są ze swymi nieformalnymi rolami. W niektórych projektach można nawet zauważyć, że w tym czasie kształtuje się jeden wzorzec zachowań. Powstają wspólne reguły gry, a nawet, szczególnie w przypadku długich projektów, podobny styl ubierania się;

– zespół może w coraz większym stopniu pracować samodzielnie; rośnie rola kierownika projektu jako punktu orientacyjnego. Zespół wie sam, co jest do robienia i jak trzeba postępować (3, s. 151-152).

Teraz, gdy członkowie zespołu czują się względnie komfortowo w swoim towarzystwie oraz mechanizmy realizacji zadań i pokonywania różnic są ukształtowane, zespół skupia się na osiągnięciu swojego podstawowego celu. Normy i reguły określające zachowania są dobrze rozumiane i zespół rozpoczyna realizację tego, co musi być zrealizowane. Dążąc do osiągnięcia ostatecznego celu, członkowie grupy wytwarzają atmosferę życzliwości. Zarządzanie staje się bardziej partycypacyjne, w miarę jak przywódca uczest-

niczy w rozstrzygnięciu nieporozumień i wprowadza atmosferę wesołości i różnorodności w pracy (4, s. 458)<sup>1</sup>.

#### *Zachowania kierownika*

Menedżer projektu powinien podtrzymywać atmosferę kolegalności. Może to osiągnąć przez następujące działania:

- wspieranie procesów grupowych poprzez działanie jako orędownik grupy w stosunku do ludzi spoza zespołu projektowego (np. kierownicy wyższego szczebla, kierownicy funkcjonalni i kierownicy innych działów przedsiębiorstwa);
- tworzenie małych grup roboczych, składających się z pracowników różnych obszarów funkcjonalnych, które mają się zająć trudnymi problemami;
- skupianie energii zespołu na osiąganiu celów, które sam sformułował;
- tworzenie dla zespołu i jego członków możliwości zdobycia uznania za poniesiony wkład pracy. Możliwości te mogą przykładowo obejmować przeprowadzenie prezentacji dla klienta, dla kierownictwa wyższego szczebla i dla innych członków zespołu; przeprowadzenie prezentacji produktu lub uczestniczenia w konferencjach i dokonywania prezentacji (9, s. 246).

Kierownik projektu powinien w fazie normowania zrezygnować ze spóźnionej analizy i psychologicznego opracowania tarć fazy frustracji. Rozpatrywanie tych kwestii na forum grupy mogłoby spowodować jedynie wyciągnięcie na światło dzienne starych konfliktów. Zespół chce teraz pracować rzeczowo nad zadaniami projektu i osiągnąć w końcu widoczny sukces. Cały „psychologiczny kram” fazy frustracji powinien być w miarę możliwości zostawiony na boku. Kierownik projektu musi jednak w tej fazie szczególnie zwrócić uwagę na to, aby rosnące poczucie wspólnoty nie zdegenerowało się do postaci zbunkrowania: „My dobrzy ludzie od projektu przeciwko nieprzyjacielskiej reszcie świata” (3, s. 152).

Zamiast tego trzeba popierać kontakty zewnętrzne. Mogą to być rozmowy z przyszłymi użytkownikami systemu, z kierownictwem zakładu itp. Mogą to być także prezentacje pierwszych wyników (3, s. 152).

Kierownik projektu, który teraz zauważy, że jeszcze ciągle pracuje przeciw zespołowi, powinien postawić sobie pytanie: „Czy mam w ogóle jeszcze szansę zostać tutaj uznany za przywódcę grupy?”. Jeśli zespół stanowi zamkniętą jednostkę, która pozostawi kierownika na zewnątrz jako outsidera, to jego szanse są bardzo marne. Niektórzy kierownicy, szczególnie projektów zorien-

---

<sup>1</sup> Kezsbom i Edward fazę trzecią nazywają fazą produktywności, a fazę czwartą fazą jedności (wspólnoty) – (29, s. 458).

towanych bardzo technicznie, nie dostrzegają tego problemu. Już dawno wycofali się do intensywnej pracy rzeczowej i tam prowadzą swoje życie. Jak długo jednak będzie trwał ich spokój? (3, s. 152).

### 3.4. FAZA PRACY (JEDNOŚCI, DOJRZAŁOŚCI)

W tej fazie energia grupy może być skierowana na właściwe wykonywanie zadań. Problemy interpersonalne są rozwiązane, role są elastyczne i funkcjonalne (5, s. 12.1). Mówi się tu także o fazie rutyny, produkcji lub dojrzałości (3, s. 142).

#### *Zachowania członków grupy*

Jest to faza najbardziej produktywna. Aby dotrzeć do tego etapu, grupa musi poświęcić trochę czasu na każdą poprzednią fazę. Czas spędzony w każdej z faz może być różny, zaś menedżer projektu może wspierać rozwój grupy poprzez obserwowanie i interweniowanie, jeśli jest to konieczne. W fazie pracy w grupie panuje atmosfera sprzyjająca dużej wydajności. Podstawową rolą menedżera projektu jest utrzymanie tego poziomu poprzez aktywne wspieranie zespołu. Grupa w tej fazie w zasadzie nie wymaga kierowania, raczej potrzebuje wsparcia. Menedżer projektu może stwierdzić, że zespół znajduje się w tej fazie, jeśli widoczne są następujące zachowania:

- można zaobserwować więcej współpracy pomiędzy członkami zespołu i ewentualnie między podzespołami;
- komunikacja jest bardziej swobodna i nie ma zazwyczaj potrzeby, aby menedżer projektu zwracał się do członków zespołu „na piśmie”;
- w miejsce mentalności „ja” zaczyna dominować mentalność „my”;
- więcej mówi się o wydajności zespołu i odpowiedzialności zespołu, a mniej o wymaganiach dotyczących jakości pracy określonych osób;
- ma miejsce wspólna odpowiedzialność w odniesieniu do sukcesów i porażek zespołu;
- tytuły (obowiązki) pracy stają się przejrzyste i uprawnienia decyzyjne są delegowane na odpowiedni poziom (9, s. 246-247).

Rośnie poczucie wspólnoty jako wynik skutecznego wykonania przez zespół zadań. Członkowie zespołu cieszą się związkami z innymi i często się spotykają, aby uczcić zakończenie ważnych etapów prac lub innych efektów swoich działań. Menedżer powinien wykorzystywać różne okazje, aby zespół wspólnie świętował zakończenie ważnych etapów prac (4, s. 459).

Zachowanie członków grupy jest kształtowane przez:

– samodzielność; sposób postępowania jest teraz bez wątpienia klarowny. Każdy członek grupy zna własne zadania i zadania innych. Każdy wie, gdzie może otrzymać pomoc i kto od niego potrzebuje pomocy. Kierownik projektu jest już mniej ważny w swojej podstawowej roli kierowniczej. Grupa kieruje się teraz w znacznym stopniu sama;

– kolegalność; współpracownicy rozwinęli mimo wszystkich przeciwieństw wzajemne sympatie. Ludzie się znają i są gotowi do znoszenia słabych stron i dziwactw innych. W zespole rozwinęło się uczucie solidarności. W przypadku problemów fachowych ludzie nie zostawiają się wzajemnie na lodzie i radzą się wzajemnie także w odniesieniu do spraw rodzinnych;

– samouświadomienie jako zespół; Na zewnątrz grupa wytworzyła pewną dumę z własnych osiągnięć. Powstały już pierwsze wyniki pracy i zostały zademonstrowane w przedsiębiorstwie oraz przyszłemu użytkownikowi. Zespół domaga się teraz pewnych praw dla siebie. Chce np., aby nie obowiązywały go oficjalne uregulowania dotyczące czasu pracy, chce decydować, jaki będzie budżet wspólnie spędzanych wieczorów, na jakim forum będą prezentowane wyniki jego pracy. Może chodzić o bardzo różne rzeczy, których zespół będzie dla siebie żądał. W każdym razie będzie oczekiwał od kierownictwa przedsiębiorstwa „nagrody” za swoje dotychczasowe sukcesy. Od kierownika projektu oczekuje się, że postara się o nią dla swojego zespołu;

– nadzieja sukcesu; tymczasem zespół rzeczywiście jest prawie przeświadczony o tym, że projekt będzie uwieńczony sukcesem. Także jeśli jest już jasne, że termin nie może zostać dotrzymany lub że niektóre cele nie będą osiągnięte, wychodzi się z założenia, że powstaje coś dobrego i pożytecznego. Teraz poszczególne osoby nie solidaryzują się już tylko z innymi członkami zespołu, lecz identyfikują się także z wspólnie wypracowanym wynikiem (3, s. 153-154).

#### *Zadania menedżera projektu*

Zadaniem menedżera projektu jest teraz utrzymanie tej atmosfery. Może to osiągnąć, stosując następujące zasady:

- utrzymanie morale grupy poprzez stosowanie nagród, listów uznania, aby w ten sposób docenić wkład pracy;
- umożliwienie zespołowi samodzielne generowanie rozwiązań problemów;
- dostarczenie więcej możliwości udziału w podejmowaniu decyzji;
- tworzenie i wykorzystanie zespołów, które same się zarządzają;
- formułowanie bardziej ambitnych celów działania;
- stosowanie współdziałania w rozwiązywaniu kompleksowych problemów (9, s. 247).

Kierownik jest już teraz w dużym stopniu odciążony od wykonywania typowych zadań kierowniczych. Może się znowu bardziej zaangażować w wykonywanie prac merytorycznych. W żadnym przypadku jednak nie powinien całkiem się ograniczyć do wykonywania prac merytorycznych. Ma dalej prowadzić projekt, kontrolować postęp pracy i jakość, interweniować w przypadku zaburzeń i problemów oraz dbać o akceptację efektów projektu. W przedsiębiorstwie musi bronić interesów zespołu i troszczyć się o uznanie jego osiągnięć. Członkowie grupy bardzo mocno reagują na to, gdy odnoszą wrażenie, że ich zaangażowanie nie jest zauważane. Szczególnie fatalne dla przyszłości projektu byłoby to, gdyby kierownik projektu próbował się sam przechwalać osiągnięciami całego zespołu (3, s. 154).

Do zespołu może być ewentualnie przyjęty nowy członek. Wówczas kierownik projektu powinien zatroszczyć się o to, żeby „ostatnie dziecko” znalazło możliwie szybko swoje miejsce w grupie. Zasadniczo trzeba mieć na względzie, że każda zmiana personalna w zespole może prowadzić do pewnej irytacji. Dochodzi znowu do pewnej fazy zapoznawczej i ewentualnie do lekkiej fazy frustracji. Nowy członek musi znaleźć swoją rolę i pozycję w hierarchii. Jeśli np. do zespołu został pozyskany specjalista i oczekuje się od niego, że wniesie on do zespołu swoją wiedzę i doświadczenie, którego grupa wcześniej nie miała, to może dojść do mniej lub bardziej wyraźnego odrzucenia. „Starzy” członkowie zespołu mogą być zazdrośni względem nowego członka. Jeżeli na przykład z powodu trudności z dotrzymaniem terminu zakończenia zespół zostanie rozszerzony o dodatkowe osoby, to nie musi to wcale oznaczać, że starzy członkowie zespołu będą wdzięczni tym nowym za pomoc. Wiele pytań nowicjuszy denerwuje i przeszkadza innym. Uważa się również na to, aby nie „złapali” oni dla siebie najbardziej atrakcyjnych zadań (3, s. 154).

Jeśli to możliwe, zespół powinien pozostać stabilny w czasie realizacji projektu. Jeśli zmiany personalne są konieczne, kierownik projektu musi pamiętać o tym, że procesy wewnątrz grupy wymagają jego uwagi jako przywódcy (3, s. 155).

Na zakończenie omawiania faz rozwoju zespołu należy dodać, że nie są one jasno rozgraniczone. Przejścia pomiędzy poszczególnymi fazami mogą być płynne. Może się także zdarzyć, że część zespołu jest jeszcze w fazie frustracji, podczas gdy inni weszli już w fazę rutynowego wykonywania zadań (3, s. 143).

Z zasady przy każdej zmianie personalnej i każdej dużej zmianie zadań czy warunków ograniczających projektu zespół cofa się znowu do faz zapo-

znawczej, chaosu lub normowania. Przy każdej zmianie personalnej może następować nowy podział ról. Mówi się o nowej hierarchii grupy (3, s. 143).

Należy dołożyć starań, żeby zespół w miarę możliwości pozostał stabilny w swoim składzie. Jeśli nie jest to możliwe, trzeba przynajmniej utrzymać stabilny trzon zespołu. Można tu przytoczyć zasadę: „Nigdy nie zmieniaj wygrywającej drużyny” (3, s. 143).

Według Kummera i innych faza formowania grupy może być zaobserwowana jedynie na początku jej rozwoju. Jest ona ograniczona w czasie. Pozostałe fazy natomiast mogą trwać znacznie dłużej i występować wiele razy. Faza konfliktów może być przezwyciężona jedynie poprzez osiągnięcie porozumienia w fazie normowania. Faza pracy trwa do momentu, aż nastąpi jakieś zakłócenie, przy czym musi być ono możliwe do pokonania. Wtedy grupa powraca ponownie do fazy konfliktów i w fazie normowania musi na nowo osiągnąć porozumienie, aby być w pełni gotowa do pracy (5, s. 12.1).

#### PODSUMOWANIE

Świadomość istnienia opisanych tu faz rozwoju zespołu jest ważna zarówno dla jego kierownika, jak i dla członków. W przypadku kierownika nie chodzi o sztywne stosowanie opisanych wcześniej reguł, ale raczej o świadomość tego, jak można postępować i reagować w różnych fazach. Dla członków zespołu jest to o tyle ważne, że lepiej pozwala zrozumieć zachowania własne i zachowania współpracowników.

Chociaż fazy tworzenia grupy przedstawiono w kontekście zarządzania zespołem projektowym, realizującym ograniczone czasowo przedsięwzięcie, to większość przedstawionych tu uwag zachowuje swą słuszność także w kontekście zarządzania grupą pracowników w ramach działalności rutynowej. Dotyczy to w szczególności sytuacji, gdy grupa dopiero powstaje i jej początkowe wewnętrzne ukształtowanie będzie miało skutki w późniejszym okresie stabilnej pracy.

## LITERATURA

1. G i l m e r B. von Haller, D e c i Edward L., Industrial and Organizational Psychology, McGraw-Hill Book Company, New York 1977.
2. H e e g Franz-Josef, Projektmanagement, Carl Hanser Verlag, München 1993.
3. K e l l n e r Hedwig, Projekte konfliktfrei führen, Carl Hanser Verlag, München 2000.
4. K e z s b o m Deborah, E d w a r d Katherine, The New Dynamic Project Management, John Wiley & Sons, Inc., New York 2001.
5. K u m m e r Walter, S p ü h l e r Roland, W y s s e n Rudolf, Projekt Management, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1988.
6. L i e n t z Bennet, R e a Kathryn, Project Management for the 21<sup>st</sup> Century, Academic Press, San Diego 1995.
7. L i t k e Hans, Projektmanagement, Carl Hanser Verlag, München–Wien 1995.
8. P i n t o Jeffrey K., K h a r a b a n d a O. P., Successful Project Managers. Leading Your Team to Success, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
9. W e s t Jimmie L., Building a High-Performing Project Team, w: Field Guide to Project Management, David I. Cleland, Editor, Van Nostrand Reinhold, New York 1997, s. 239-254.

## THE STAGES OF THE MAKING OF A PROJECT TEAM

## S u m m a r y

The paper discusses typical stages in the development of a team, especially the specific character of making a project team. These considerations are preceded by an explanation how necessary group work is, together with a definition of the differences between a group and a team. Then four stages of the making of a team have been characterised, with particular emphasis on their characteristic traits, including hints for the preferred behaviour of the head in particular stages.

*Translated by Jan Kłos*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, zarządzanie zespołem pracowników, fazy tworzenia zespołu.

**Key words:** management of projects, management of a team of workers, stages of the making of a team.