

Justyna Bugaj

Uniwersytet Jagielloński

Współpraca w zespołach projektowych – analiza przypadku

Istotą pracy przyszłego menadżera jest umiejętne kierowanie grupą współpracujących ze sobą osób. Młodzi ludzie powinni zacząć zdobywać doświadczenia w tej dziedzinie już podczas studiów. Stąd w opracowaniu zostanie przedstawiona analiza przypadku realizacji zaliczenia jednego z przedmiotów na kierunku Zarządzanie, na podstawie aktywności słuchaczy oraz przygotowywanego w czteroosobowym zespole projektu multimedialnego.

Tworzenie przedmiotu ma istotny wpływ na efekty kształcenia uczestnika kursu. Stąd tak duże znaczenie ma stosowny do oczekiwanych efektów dobór metod kształcenia. Powinien on z jednej strony spełniać wysokie wymagania merytoryczne, z drugiej strony zaś wzbudzać ciekawość oraz inspirować słuchaczy. Pomóc w tym może korzystanie z różnych metod kreowania aktywności słuchaczy oraz mobilizowania ich do korzystania z narzędzi multimedialnych. Aspekt ten jest szczególnie ważny w przypadku prowadzenia zajęć w niejednorodnej grupie słuchaczy studiów niestacjonarnych, pochodzących z odległych od siebie miejsc (często z różnych stron Polski), co utrudnia realizację wspólnych projektów.

Proces kształcenia przyszłego menadżera trwa wiele lat i jest podzielony na kilka złożonych etapów, sprowadzających się do powtarzalnego cyklu nauki i jej weryfikacji w praktyce¹. Jego celem jest umożliwienie słuchaczowi odkrywania, pobudzania oraz wzmacniania swojego potencjału twórczego, który można obserwować w integracji czterech filarów kształcenia²:

- *uczenia się, aby wiedzieć* (połączenie kultury ogólnej z dogłębną wiedzą z kilku pokrewnych dyscyplin);

¹ Występują one przemiennie: pierwszy cykl studiów, praktyka studencka, drugi cykl studiów, kolejna praktyka lub staż, pierwsze przedsięwzięcia biznesowe, studia podyplomowe, itd.

² A. Deja-Wąsik, *Uniwersyteckie kształcenie menedżerów: doświadczenie i propozycje*, [w:] T. Borkowski (red.), A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac, *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Księgarnia Akademicka UJ, Kraków 2001, s. 258.

- *uczenia się, aby działać* (poprzez kształcenie kompetencji, a nie kwalifikacji);
- *uczenia się, aby żyć wspólnie* (poprzez kształcenie umiejętności współpracy);
- *uczenia się, aby być* (poprzez samodzielne i krytyczne myślenie, niezależność sądów, kształtowanie wyobraźni i kreatywności).

Piątym filarem, często wymienianym w powyższym kontekście, są kompetencje informacyjne, czyli zdolność lokalizacji, oceny i efektywnego używania potrzebnej informacji³, co oznacza:

- *umiejętność kształtowania wiedzy* (poprzez uczenie się oraz umiejętność krytycznego myślenia i analizy, opracowywanie nowych rozwiązań i metod),
- *budowanie mądrości na gruncie wiedzy skonstruowanej z pozyskanych informacji* (poprzez umiejętne korzystanie z wiedzy).

Dodatkowo, rozpatrując rolę kształcenia kompetencji przyszłych menedżerów, należy wziąć pod uwagę współdziałanie trzech płaszczyzn związanych z działaniem nauczyciela⁴:

- odnoszących się bezpośrednio do realizowanego programu, ujmowanego jako zestaw treści kształcenia (wiedzy i umiejętności);
- odnoszących się do zmian zachodzących w poszczególnych osobach (w studentach i nauczycielach);
- odnoszących się do zmian zachodzących w funkcjonowaniu grupy studenckiej, ujmowanej jako całość.

Stąd kształtowana sylwetka słuchacza (struktura kwalifikacji) bywa charakteryzowana:

- od strony opracowania treści przedmiotu i jego efektów dla słuchaczy (jako elementu planu i programu studiów na danym kierunku i specjalności; sylabus przedmiotu),
- od strony wykorzystania aktywnych metod kształcenia (jako kształtowanie jednej z kompetencji generycznych⁵ – kompetencji współpracy w zespole).

³ ALA, *Presidential Commission on Information Literacy*, 1998, za: M. Frankowicz, *Rola kompetencji informacyjnych w podnoszeniu jakości kształcenia w uczelni*, [w:] M. Kocójowa (red), *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 274.

⁴ A. Brzezińska, J. Brzeziński, A. Eliaz, *Ewaluacja a jakość kształcenia w szkole wyższej*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2003, s. 39.

⁵ EOSW, Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego, *Dublin Descriptors*, http://www.tcd.ie/vp-ca0/bd/pdf/dublin_descriptors.pdf, [30.10.2009].

Przygotowany konspekt przedmiotu (sylabus) zawierał w sobie szereg elementów składowych, z których najbardziej istotnymi były treści merytoryczne i metody kształcenia oraz kryteria oceny słuchaczy. W omawianym przypadku podstawą uzyskania zaliczenia była realizacja multimedialnego projektu w czteroosobowej grupie. Natomiast metody kształcenia łączyły tradycję (opowiadanie, odczyt, pogadanka) z nowymi trendami pobudzającymi aktywność słuchaczy (analiza przypadku, dyskusja, debata, projekty, itp.), bazującymi na multimediami⁶, czyli sprawnym łączeniu: tekstu, obrazu, animacji, narracji, wideo i muzyki. Tabela 1 przedstawia matrycę technik szkoleniowych, najczęściej wykorzystywanych w celu uzyskania wymaganych efektów kształcenia opisywanego przedmiotu, w tym kompetencji współpracy w zespole.

Tabela 1. Matryca technik szkoleniowych

	sposób wprowadzania	proces przyswajania	metoda sprawdzania
wiedza	wykład, wyjaśnienie, dzielenie się doświadczeniem, audio – video	pytania, dyskusja, ćwiczenia	odpowiedź, raport, testy wiadomości
umiejętności	demonstracje, case studies (analiza przypadków), gry i ćwiczenia	dyskusje, praktyka (odgrywanie ról, prezentacje, itp.)	wykonywanie zadania
postawy	narzędzia zwiększające poziom samoświadomości (testy, sesje, itp.), motywujące wystąpienia i prezentacje (dyrekcja, autorytety itp.), dyskusje kierowane	dyskusje grupowe	testy, wypowiedzi określające stanowisko

Źródło: T. Russel, *Effective Feedback Skills*, Kogan Page Ltd., London 1994, za: E. Jędrych (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 256

⁶ Uniwersalna encyklopedia PWN podaje następującą definicję multimediiów: *multimedia [lac.], system multimedialny – pojęcie stosowane obecnie w odniesieniu do dowolnego systemu teleinformatycznego, zdolnego do przetwarzania, archiwizacji i dystrybucji informacji w postaci dźwięku, ruchomych obrazów, fotografii, grafiki, tekstów oraz danych. Ważnym atrybutem techniki multimedialnej we współczesnym jej rozumieniu jest możliwość interakcji użytkownika z systemem*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA (w wersji CD).

Słuchacz w zespole projektowym

Zaliczenie całego przedmiotu składało się z przygotowania i przedstawienia niżej opisanego multimedialnego projektu oraz aktywności w trakcie zajęć: poprzez udział w dyskusjach inicjowanych przez prowadzącego, rozwiązywanie przypadków oraz przedstawienie streszczenia artykułów z gazet związanych tematycznie z prowadzonym przedmiotem. Treści przedmiotu zostały udostępnione na drukach do samodzielnego wypełnienia, które słuchacze otrzymywali wraz z sylabusem podczas pierwszych zajęć. Stąd na ocenę końcową pracy semestralnej składały się wszystkie opisane wyżej elementy z wagami przedstawionymi w tabeli 2.

Tabela 2. Wagi zaliczenia przedmiotu⁷

Zaliczenie ćwiczeń	Zaliczenie wykładu
45% – prezentacja	75% – dokument
35% – problem	25% – prasówka
20% – dyskusja na zajęciach	

Źródło: opracowanie własne

Pierwsze spotkanie ze słuchaczami poświęcone było między innymi losowemu⁸ przydziałowi osób obecnych do nowych zespołów oraz wybraniu przez nich tematu projektu. Do czasu tych zajęć (od momentu rozpoczęcia toku studiów) członkowie grup mieli uporządkowany podział ról w zespołach i trudno im było cokolwiek zmienić. Przypadkowe dobranie członków zespołu (szczególnie w dużych grupach słuchaczy studiów niestacjonarnych) zmusiło wielu z nich do przekwalifikowania się, czyli zmiany swojej sprawdzonej dotychczas roli.

Grupą nazywa się określoną liczbę osób, *które mają wspólny cel lub przedmiot działania, wchodzą ze sobą we wzajemne interakcje, znają kryterium przynależności i potrafią identyfikować członków grupy oraz postrzegać samych siebie jako członków grupy. Zespół*

⁷ Założenia te nie dotyczyły słuchaczy posiadających zgodę dziekana wydziału na studiowanie w innym trybie niż standardowy.

⁸ Eliminuje się składy zespołów pracujących ze sobą na innych zajęciach, poprzez wymianę niektórych członków. Jest to bardzo ważny element tworzenia nowego zespołu, który znacznie wpływa na sposób i efekt realizacji prac projektowych.

jest szczególnym rodzajem grupy pracowników, która jest pojęciem szerszym⁹. W przypadku tych zajęć grupa rozumiana jest jako zespół osób, które współzależą od siebie oraz współdziałają ze sobą, by zaspokoić określone potrzeby i osiągnąć wyznaczone cele¹⁰.

Proces wyboru grupy przez jednostkę, przyłączenia się do niej, zaangażowania i opuszczenia jej nazywany jest socjalizacją¹¹. Może on być złożony z trzech faz: oceny, zaangażowania oraz przyjęcia roli. Fazy te przebiegają w ramach obustronnej wymiany wiedzy między słuchaczem a grupą i mogą być rozpatrywane z perspektywy indywidualnej i grupowej. Socjalizacja przebiega różnymi ścieżkami – pewne są przejścia przez dwie fazy – 1 i 3 – ponieważ każdy „wchodzi” w proces i „zapamiętuje” doświadczenia związane z uczestnictwem w projekcie¹².

Pierwszym zadaniem powołanego zespołu było wybranie spośród siebie lidera odpowiedzialnego za:

- koordynację prac projektowych,
- ustalenie sposobu, rodzaju i zasad wewnętrznej komunikacji,
- termin oddania poszczególnych części projektu.

Miał on także ustalić podstawowe cele pracy zespołu, odpowiednio motywując i angażując każdego z członków oraz uwzględniając odmienny styl pracy poszczególnych słuchaczy i ich osobowość. Osoba odpowiedzialna za pracę zespołu powinna także uwzględnić szereg czynników, które mają wpływ na jakość kontaktów w grupie miało, a do których można zaliczyć¹³:

- czynniki charakterystyczne dla grupy: tworzenie się klik, presja grupowa i stereotypy;
- czynniki wynikające z relacji: wzory komunikacji, łamanie zasad, na których oparta jest relacja;
- czynniki związane z różnicami indywidualnymi: zderzenie osobowości, różnice wiekowe;

⁹ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 158.

¹⁰ I. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 354-399.

¹¹ C.K. Oyster, *Grupy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 97.

¹² W trakcie tych faz występują etapy zmiany zaangażowania studenta w działalność grupy (model Morlanda i Levina): *badanie, wejście, socjalizacja, akceptacja/utrzymanie, dywergencja, resocjalizacja oraz zapamiętywanie*. Więcej w: C.K. Oyster, *Grupy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 105. Duża liczba wyborów wymuszonych po drodze buduje negatywne wspomnienia na temat grupy.

¹³ R.J. Edelman, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 14

- czynniki wynikające z ocen i traktowania innych: założenia na temat innych osób, nadużywanie autorytetu, gry o władzę i manipulacja;
- czynniki wpływające z oceny sytuacji: ogólne oczekiwania i przekonania, niezrozumienie, nieuzasadnione przekonania i założenia.

Omawiany multimedialny projekt zaliczeniowy złożony był z trzech elementów, w postaci:

1. prezentacji – w dowolnej formie: wystąpienia, przemówienia, teatryku, pokazu *MS PowerPoint*; słuchacze mieli do dyspozycji do 20 min., w trakcie których przedstawiali wybrany problem lub grupę problemów odpowiadających tematowi projektu;
2. dokumentu tekstowego – w formie elektronicznej (najczęściej w formacie zgodnym z *MS Word 2003*) i drukowanej (10+/-15 stron formatu A4, standaryzowanego tekstu z przypisami dolnymi i bibliografią) – będącego opisem projektu z punktu 1., przedstawiającym zagadnienia szerzej omawiane podczas prezentacji;
3. problemu do rozwiązania – *case study*; słuchacze przygotowywali opis problemu lub grupy problemów do rozwiązania, w postaci drukowanego tekstu (w standardzie jw., o objętości do 1,5 strony A4), przedstawianego po lub przed prezentacją, zawierającego dodatkowo kilka pytań do przedyskutowania w trakcie aktywnej części zajęć (ćwiczeń).

Ocena projektu była dwuetapowa. Część multimedialną, przedstawianą podczas wykładu, oceniali (anonimowo) obecni na zajęciach słuchacze pracujący w swoich zespołach – poprzez wypełnienie tzw. arkusza oceny projektu, z trzema równoważnymi kategoriami:

1. przygotowanie (w tym: zgodność tytułu i zawartości, czytelność slajdów, przygotowanie osób przedstawiających);
2. przedstawienie (w tym: sposób prezentacji, zastosowanie przykładu/przykładów, analiza wybranego problemu, umiejętność wyboru prezentowanych treści, komunikacja z audytorium);
3. uwagi.

Pierwsze kryterium (przygotowanie) było najczęściej wysoko oceniane, choć sama ocena uzależniona była od stopnia relacji w całej grupie słuchaczy (wyższa w przypadku

słuchaczy studiów stacjonarnych i niższa u słuchaczy studiów niestacjonarnych). Za drugie kryterium (przedstawienie) zespoły otrzymywały mniej punktów w przypadku „odczytania” całości lub części prezentacji. U niektórych słuchaczy ów odczyt okazywał się brakiem przygotowania, u innych – szczególnie niestacjonarnych – był spowodowany stresem przed wystąpieniem publicznym. W tym kryterium istotne było również ocenienie, czy w prezentacji zostały wykorzystane przykłady zaczerpnięte z praktyki gospodarczej. Takie prezentacje były bardzo inspirujące i wywoływały liczne dyskusje. To kryterium zwracało również uwagę na odbiór samego wystąpienia przez pozostałych uczestników zajęć. W przypadku braku ich zainteresowania (np. z powodu nudnego, monotonnego przekazu) prezentujący mieli zareagować w odpowiedni sposób.

Grupy utworzone na potrzeby realizacji projektów przechodziły określone fazy rozwoju, które można nazwać (według Bernsteina i Lowy)¹⁴:

- fazą orientacji – etap formowania się grupy;
- fazą podejmowania funkcji i ról – etap podziału władzy, wyłaniania się liderów, walki o status, itp.);
- fazą zażyłości – etap budowania relacji, identyfikacji z grupą, ewentualnie tworzenie się podgrup;
- fazą różnicowania – etap dojrzałości grupy, wypracowania zasad skutecznej komunikacji i podejmowania decyzji, nawiązywania współpracy z innymi zespołami;
- fazą odłączania się – etap rozwiązywania grupy po zrealizowanym zadaniu lub w wyniku „nierozwiązywalnego” konfliktu.

Warunkiem działania sprawnego zespołu było występowanie takich elementów jak¹⁵:

- wspólny cel – w tym przypadku zaliczenie,
- dobry lider – zapewniający zmierzanie zespołu w określonym kierunku,
- wola współpracy całej grupy – wykonanie dobrego projektu,
- dobra komunikacja – jw.,

¹⁴ E.G. Gäde, T. Listing, *Skuteczne prowadzenie grupy*, Wydawnictwo Wam, Kraków 2005, s. 144.

¹⁵ R. Szczepanik, *Budowanie zespołu*, HELION, Gliwice, 2005;

[http://pl.wikipedia.org/wiki/Zesp%C3%B3%C5%82_\(zarz%C4%85dzanie\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zesp%C3%B3%C5%82_(zarz%C4%85dzanie)), [10.11.2009]

- podział zadań w zespole – powinien być przemyślany i uzależniony od możliwości poszczególnych członków zespołu,
- poprawne relacje w zespole – pomagające utrzymać zespół w otwartości i bez większych konfliktów.

Sama realizacja projektu nie była wyzwaniem dla słuchaczy studiujących kolejny rok, gdyż jest to sposób zaliczenia większości przedmiotów na uczelni. Problemem stało się wypracowanie dobrych relacji między członkami grup w ograniczonym czasie oraz takie ustalenie zasad komunikacji, aby w terminie zrealizować projekt.

Zamiast zakończenia

Losowy dobór członków zespołu, szczególnie w przypadku słuchaczy studiów niestacjonarnych i podyplomowych, okazał się bardzo skuteczny przy tworzeniu ciekawych i niespotykanych dotychczas projektów. Została znacznie poprawiona innowacyjność i kreatywność słuchaczy, coraz częściej zaczęli oni odchodzić od standardowych już prezentacji w postaci zapełnionych tekstem slajdów (w ostatnim czasie przygotowano dwa filmy oraz pięć krótkich scenek) na korzyść wykorzystania sieci internetowej i połączeń z innymi ośrodkami (np. w postaci dyskusji z użyciem komunikatora SKYPE).

W trakcie prac pojawiło się wiele konfliktów, z którymi poszczególne zespoły dość sprawnie sobie radziły. Jednak jeden przypadek szczególnie podkreślał rolę takiego wieloaspektowego podejścia do zaliczenia. Był to zespół bardzo niejednorodny wewnętrznie, w którego skład wchodził: Kryśia¹⁶ (w wieku około 45 lat), Michał i Krzysiek (w wieku 24 lat) oraz Jola (w wieku 26 lat).

Podczas przedstawiania prezentacji okazało się, że Krzysiek nie mógł być na niej obecny (z powodu choroby), a pozostali członkowie zespołu słabo się do niej przygotowali. Przy ustalaniu oceny zaliczenia (na podstawie wcześniej wymienionych kryteriów) niezwykle podekscytowana Kryśia podeszła do prowadzącego, przedstawiając długą listę problemów związanych z formowaniem się zespołu oraz przygotowaniem kolejnych etapów projektu. Analizując ten przypadek, stwierdzono, że po pierwszym spotkaniu Kryśia uznała pozostałych członków zespołu za niezdolnych do napisania wartościowego tekstu.

¹⁶ Imiona uczestników zostały celowo zmienione.

Założyła z góry, że to ona będzie liderem grupy, narzucając swoje zdanie pozostałym członkom zespołu (jako osoba z największym doświadczeniem) i wyznaczając im zadania do wykonania, z których oni wywiązali się tylko w części. W efekcie prawie cały projekt zrobiła sama. Uzasadniała swoje podejście tym, że zajmuje kierownicze stanowisko w dużej firmie, w której skutecznie (jak podkreśliła) kieruje 25 osobowym zespołem. Na zajęciach, na których nikt nie był osobą podległą (relacja z nauczycielem w tym przypadku nie miała znaczenia), stała się ona równoprawnym członkiem zespołu, od którego nie potrafiła wyegzekwować narzuconych wcześniej zadań. Nie nawiązała również właściwych relacji i nie stosowała zasad komunikacji, które mogłyby zaowocować efektywną pracą przy projekcie. Przedstawiona historia potwierdza zasadność stwarzania okazji do współpracy słuchaczy w zespołach powołanych z zaskoczenia, w składzie innym niż ten, do którego byli wcześniej przyzwyczajeni.

Efektywna praca w zespole bardzo często była uzależniona od wewnętrznej komunikacji, atmosfery i woli współpracy, a to z kolei wpływało na zaangażowanie i motywację poszczególnych członków zespołu. Należy pamiętać, że budowanie skutecznego działającego zespołu w praktyce jest niekończącym się, dynamicznym procesem.

Bibliografia:

- I. Aronson, T.D. Wilson, R.M. Akert, *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec, *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, praca zbiorowa, Księgarnia Akademicka UJ, Kraków 2001.
- A. Brzezińska, J. Brzeziński, A. Eliaz, *Ewaluacja a jakość kształcenia w szkole wyższej*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2003.
- Dublin Descriptors*, http://www.tcd.ie/vp-cao/bd/pdf/dublin_descriptors.pdf.
- R.J. Edelman, *Konflikty w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- E.G. Gäde, T. Listing, *Skuteczne prowadzenie grupy*, Wydawnictwo Wam, Kraków 2005.
- E. Jędrych (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.

M. Kocójowa (red), *Przestrzeń informacji i komunikacji społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.

C.K. Oyster, *Grupy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.

Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

R. Szczepanik, *Budowanie zespołu*, HELION, Gliwice, 2005.

Abstract

The key for successful future managers is the ability to manage a team and as well as an internal collaboration within the team itself. This process should begin in their academic study. In the article I will present a specific case study within Management Studies incorporating assessment on the basis of students activity level and also on the ability of students to prepare a multimedia project in a group of four participants.

Nota o autorce

Autorka zajmuje się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz zarządzaniem w szkołach wyższych. Jest pracownikiem Instytutu Ekonomii i Zarządzania oraz współpracownikiem Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego.