



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

WZORCE ZARZĄDZANIA KOMUNIKACJĄ W PROJEKCIE

<https://doi.org/10.33141/po.2017.04.05>

Przegląd Organizacji, Nr 4 (927), 2017, ss. 30-40

www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Karolina Muszyńska

Wprowadzenie

Zarządzanie komunikacją uważane jest za jeden z ważniejszych obszarów wiedzy w ramach zarządzania projektami. Kształtuje je wiele czynników, takich jak charakterystyka interesariuszy projektu, środowisko projektu, struktura komunikacji czy bariery fizyczne i psychologiczne (Damasiotis i in., 2012). Komunikacja ma wpływ na większość zadań projektowych, gdyż zarządzanie jakimkolwiek aspektem projektu wymaga komunikowania się wewnątrz zespołu lub z zewnętrznymi interesariuszami.

Badania wykazały, że istnieje bezpośredni związek pomiędzy modelem środowiska komunikacji a rezultatem projektu (Phillips, 2014). Umiejętności w zakresie komunikacji i współpracy w projekcie uważane są za kwintesencję przywództwa w zarządzaniu projektami (Burke, Barron, 2014), a świadomość potencjału skutecznej komunikacji jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu w świecie biznesu (Charles, 2009).

Metodologie i zbiory zasad zarządzania projektami, takie jak Project Management Body of Knowledge, Prince 2,

Adaptive Project Framework, Agile Software Development, Scrum i inne, zawierają zasady, wskazówki i procedury dotyczące różnych aspektów zarządzania komunikacją i dokumentacją, które w większości przypadków powinny być wystarczające do prawidłowego zarządzania komunikacją w zespole projektowym. Jednakże wiele organizacji w rzeczywistości nie stosuje tych metodologii i zbiorów zasad (Muszyńska, 2010, s. 85) lub koncentruje się wyłącznie na obszarach wiedzy, które wydają się im ważniejsze, takich jak harmonogramowanie, zarządzanie kosztami, budżetem itp. Znane są liczne przypadki niepowodzeń projektowych, które można powiązać z niewłaściwym zarządzaniem komunikacją (Conboy, 2010).

Wydaje się zatem ważne, aby nieustannie promować dobre praktyki zarządzania komunikacją i szukać nowych sposobów wspierania kierowników projektów i członków zespołów w lepszej realizacji procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest zdefiniowanie wzorców zarządzania komunikacją w pro-

jekcie, wskazujących reguły postępowania w celu unikania bądź rozwiązywania typowych problemów występujących przy planowaniu i realizacji procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych. Podstawą do budowy wzorców były najlepsze praktyki zarządzania komunikacją opisane w literaturze przedmiotu oraz wyniki ankiety przeprowadzonej wśród kierowników projektów. W dalszej części artykułu przytoczono szereg przesłanek, opartych na badaniach opisanych w literaturze, podkreślających znaczenie zarządzania komunikacją w zarządzaniu projektami. Podano definicje wzorca oraz przykłady wykorzystania wzorców w różnych dziedzinach. Następnie opisano metodykę badań i omówiono wyniki, gdzie zawarto opis jedenastu wzorców zarządzania komunikacją projektową, w podziale na cztery kategorie, oraz omówiono najistotniejsze wnioski. W podsumowaniu zaproponowano przyszłe kierunki badań.

Znaczenie zarządzania komunikacją w projekcie

Pomyślna realizacja projektu zależy od właściwego zarządzania nim w wielu obszarach, jak opisali to szczegółowo tacy autorzy jak H.R. Kerzner (2013) czy J.R. Meredith i S.J. Mantel (2011). Jednym z obszarów wiedzy uważanym za mający decydujące znaczenia dla powodzenia projektu jest zarządzanie komunikacją (Ofori, 2013).

Skuteczna komunikacja projektowa to taka, dzięki której odpowiednie informacje trafiają do potrzebujących ich osób, we właściwym czasie, w najbardziej efektywny sposób (IPMA, 2006). Dobrze poinformowani członkowie zespołu, menedżerowie i inni interesariusze są skoncentrowani na realizacji celów projektu, świadomi możliwych niebezpieczeństw oraz zdolni wyjaśniać wszelkie nieporozumienia i rozwiązywać pojawiające się problemy w celu pomyślnego zakończenia projektu. Skuteczna komunikacja jest kluczowym elementem skuteczności zespołu, zarówno tradycyjnego, jak i wirtualnego (Pitts i in., 2012).

Z jednej strony kierownicy projektów podkreślają kluczowe znaczenie zarządzania komunikacją – np. badania przeprowadzone przez Project Management Institute ujawniły, że 55 procent kierowników projektu zgadza się, że efektywna komunikacja ze wszystkimi zainteresowanymi stronami jest najbardziej krytycznym czynnikiem sukcesu w zarządzaniu projektami (PMI, 2013). Z drugiej strony procesy i procedury komunikacyjne określone w ramach stosowanej przez daną organizację metodyki zarządzania projektami są często zaniedbywane lub stosowane sporadycznie (Monteiro de Carvalho, 2013). Przykładowo, niedawne badania nad wykorzystaniem metod zarządzania komunikacją projektową w przedsiębiorstwach przemysłowych w Republice Słowackiej wykazały, że 66% badanych przedsiębiorstw nie przygotowało żadnego pisemnego dokumentu (metodologii, etapów procesu, itp.) do zarządzania komunikacją w projekcie (Samáková i in., 2013). Również K.E. Papke-Shields i współautorzy (2010) w swoich badaniach dotyczących stosowania praktyk zarządzania projektami i ich związku z sukcesem projektu wykazują, że praktykom związanym

z zarządzaniem komunikacją nie poświęca się wystarczającej uwagi, podczas gdy ich stosowanie ma duży wpływ na powodzenie realizacji projektu. Większość procesów komunikacyjnych w projekcie jest zwykle realizowana bez właściwego planowania, oparta na przyzwyczajeniach i preferencjach, a nie rzeczywistych potrzebach i procedurach (Pop i in., 2013).

Definicje wzorców oraz obszary ich zastosowania

Ogólna definicja wzorca określa go jako „wzór, schemat mogący być normą dla innych przedmiotów albo zjawisk danego typu” lub jako „zespół cech, zasad uznanych za właściwe, godne naśladowania” (Słownik ..., 2016). Wzorce projektowe używane są do reprezentowania wiedzy, która opiera się na doświadczeniach zdobytych w rzeczywistych projektach i która jest powszechnie akceptowana. Można spotkać się z innymi określeniami podobnymi do pojęcia wzorca, takimi jak: czynnik sukcesu, model sukcesu, miara sukcesu, architektura referencyjna, najlepsze praktyki czy najgorsze praktyki (Rech i in., 2009).

Wzorce projektowe zawierają uniwersalne rozwiązania powszechnie występujących w praktyce problemów, które mogą być wykorzystywane wielokrotnie i które zależą od kontekstu (Ernst, 2008). Wywodzą się z koncepcji języka wzorców, zaproponowanej pierwotnie dla architektury przez Ch. Alexandra, która jest obecnie szeroko stosowana w wielu innych dziedzinach związanych z twórczym działaniem ludzi (Lukosch, Schümmer, 2006 oraz prace tam cytowane), między innymi w inżynierii oprogramowania (Gamma i in., 1994), zarządzaniu wiedzą (Rech i in., 2009) czy zarządzaniu architekturą biznesową (Ernst, 2008).

W inżynierii oprogramowania wzorzec projektowy odnosi się do często występujących problemów związanych z projektowaniem oprogramowania i proponuje ogólne rozwiązania tych problemów. Jego definicja, zgodnie z szeroko przyjętym formatem, zawiera następujące elementy: Nazwa wzorca, Cel, Motywacja, Stosowalność, Struktura, Uczestnicy, Współpraca, Konsekwencje, Implementacja, Przykładowy kod, Znane zastosowania oraz Wzorce powiązane. Cel wyjaśnia, co robi dany wzorzec projektowy i jakiego problemu dotyczy. Motywacja to scenariusz ilustrujący problem projektowy i opis tego, jak wzorzec go rozwiązuje. Stosowalność opisuje sytuacje, kiedy wzorzec projektowy można zastosować, natomiast struktura to graficzna reprezentacja klas we wzorcu wraz z diagramami interakcji. Uczestnicy określają klasy uczestniczące we wzorcu projektowym i przypisane im odpowiedzialności. Współpraca opisuje sposób współudziału uczestników w celu realizacji odpowiedzialności, a Konsekwencje dotyczą tego, czego można się spodziewać przy użyciu wzorca. Implementacja wskazuje pułapki, wskazówki i techniki przydatne przy implementacji wzorca, a Znane zastosowania podają przykłady zastosowania wzorca w praktyce. Każdy wzorzec projektowy opisany jest zgodnie z tym formatem, co ułatwia korzystanie z nich czy też ich porównywanie (Gamma i in., 1994).



W zarządzaniu wiedzą wzorce opisują najlepsze praktyki z zakresu strukturyzacji wiedzy, projektowania systemów zarządzania wiedzą i rozwoju ontologii. Wzorce w zarządzaniu wiedzą stanowią również formę języka, który pomaga w komunikacji dotyczącej wiedzy i systemów zarządzania wiedzą. Każdy wzorec opisany jest według szablonu o następujących sekcjach: Nazwa, Problem, Efekt-Q (wpływ wzorca na aspekty jakościowe wiedzy i czy jest to wpływ pozytywny, negatywny czy neutralny), Rozwiązanie i Przyczyny (powody stosowania wzorca) (Rech i in., 2009).

Analiza zakresu i sposobu stosowania wzorców w różnych obszarach problemowych przyczyniła się do podjęcia próby zdefiniowania wzorców również w zakresie zarządzania komunikacją w zespole projektowym.

Metoda badawcza

Wzorce zarządzania komunikacją w zespole projektowym, przedstawione w dalszej części artykułu, opierają się na dwóch głównych źródłach wiedzy. Pierwszym z nich są praktyki zarządzania komunikacją opisane w literaturze (jej dogłębną analizę wraz z pełną bibliografią zawarto w pracy K. Muszyńskiej (2015)). Na ich bazie zdefiniowano początkowy zbiór wzorców i przygotowano wstępną formę ich opisów.

Źródło drugie stanowiły opinie praktyków. W celu ich pozyskania wykorzystano wywiad ustrukturyzowany zawierający pytania zamknięte i otwarte. Zdecydowano się na przeprowadzenie badania jakościowego na niewielkiej grupie praktyków, ponieważ umożliwiło to dokładne przeanalizowanie ich wypowiedzi i wychwycenie elementów istotnych dla definicji poszczególnych wzorców. Głównym celem badania nie było bowiem ustalenie powszechności stosowania poszczególnych praktyk zarządzania komunikacją w projektach, ale pogłębienie wiedzy na ich temat, lepsze ich zrozumienie i uwzględnienie opinii praktyków w definicji proponowanych wzorców zarządzania komunikacją.

Badanie przeprowadzono w lutym 2015 r. Udział wzięło w nim 10 osób mających wieloletnie doświadczenie w pracy przy realizacji projektów (także w roli kierowników projektów) z dziesięciu krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw informatycznych działających w Polsce. Fakt, że wszyscy eksperci rekrutowali się z przedsiębiorstw informatycznych, nie stanowi przesłanki silnie obciążającej wyniki, ponieważ żaden z proponowanych wzorców nie dotyczy problemów specyficznych dla projektów informatycznych.

W ramach wywiadów zaprezentowano kierownikom projektów 11 wzorców zarządzania komunikacją projektową w ich wstępnej formie, zawierającej cztery sekcje (nazwa, kontekst, problem i rozwiązanie) i poproszono o udzielenie odpowiedzi na zestaw pytań zamkniętych i otwartych dotyczących tych wzorców. Ankieta zawierała następujące pytania zamknięte:

1. Czy spotkali się Państwo z wymienionymi wzorcami zarządzania komunikacją?
2. Czy któryś ze wzorców stosowany jest u Państwa w zespołach projektowych?

3. Jak oceniliby Państwo trudność realizacji poszczególnych wzorców?

4. Jak oceniliby Państwo przydatność poszczególnych wzorców?

Na pytania pierwsze i drugie należało udzielić odpowiedzi „tak” lub „nie”, natomiast dla pytań trzeciego i czwartego zastosowano skalę oceny od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „łatwe” i „bardzo przydatne”, natomiast 5 „trudne” i „nieprzydatne”.

Druga część ankiety zawierała następujące pytania otwarte, dotyczące załączonych wzorców:

1. Jakie trudności dostrzegają Państwo przy stosowaniu danego wzorca?
2. Co według Państwa ułatwia stosowanie danego wzorca (narzędzia, procedury itp.)?
3. W jakiej sytuacji uznaliby Państwo dany wzorec za szczególnie adekwatny i dlaczego?
4. W jakiej sytuacji uznaliby Państwo dany wzorec za niewłaściwy i dlaczego?

Odpowiedzi udzielone przez respondentów na te pytania zostały wykorzystane do ulepszenia i wzbogacenia wstępnej wersji wzorców zarządzania komunikacją, które w swojej ostatecznej formie, z podziałem na kategorie, zostały zaprezentowane w wynikach badań.

Wyniki badań

Definicja wzorca zarządzania komunikacją w projekcie

Definicja wzorca zarządzania komunikacją w projekcie zaproponowana w niniejszym opracowaniu jest wynikiem analizy wzorców zdefiniowanych w różnych dziedzinach oraz połączenia wybranych aspektów tych wzorców z charakterystyką i praktykami zarządzania komunikacją w zespołach projektowych. Każdy wzorec składa się z następujących sekcji: Nazwa wzorca, Kontekst, Problem, Rozwiązanie, Efekt-Q (na jakie aspekty jakościowe komunikacji wpływa wzorec i czy jest to wpływ pozytywny czy negatywny), Stosowalność (sytuacje, zespoły i projekty, w przypadku których należy stosować dany wzorec oraz osoby uczestniczące i ich role), Konsekwencje (czego można się spodziewać w związku z zastosowaniem wzorca), Implementacja (zagrożenia, wskazówki i narzędzia przydatne w realizacji wzorca) oraz Wzorce powiązane. Do określania efektu-Q wzięto pod uwagę następujące aspekty jakościowe komunikacji: przejrzystość i spójność, odpowiedni poziom szczegółowości, aktualność informacji, zaspokajanie potrzeb komunikujących się uczestników, angażowanie właściwych ludzi, gwarancję jednolitego rozumienia treści, przepływ komunikacji wspierający otwartość, redundancję i informację zwrotną.

Wzorce zarządzania komunikacją w projekcie zostały pogrupowane w cztery kategorie, określone dla praktyk zarządzania komunikacją (Muszyńska, 2015) ze względu na aspekt komunikacji, jakiego dotyczą: informacyjną (związaną z wytwarzaniem, zbieraniem, rozpowszechnianiem i przechowywaniem informacji o projekcie), strategiczną (związaną z planowaniem komunikacji

i środowiskiem projektu), emocjonalną (dotyczącą kwestii zaufania i relacji) oraz praktyczną (związaną z zasadami przejrzystej i pozytywnej komunikacji i właściwego zachowania).

Wzorce zarządzania komunikacją w kategorii informacyjnej

W kategorii informacyjnej zdefiniowano trzy wzorce zarządzania komunikacją: *Harmonogram komunikacji*, *Centrum wiedzy projektowej* i *Różnorodność środków*

komunikacji. Według badań, przeprowadzonych wśród praktyków, wszystkie zdefiniowane w tej kategorii wzorce były znane ankietowanym i większość z nich stosowała je w swoich przedsiębiorstwach. W tabeli 1 przedstawiono wymienione wyżej wzorce, opracowane zgodnie ze zdefiniowanym wcześniej szablonem. W tej i dalszych tabelach nazwy sekcji wzorca zostały skrócone w następujący sposób: Kt (Kontekst), P (Problem), R (Rozwiązanie), Q (Efekt-Q), S (Stosowalność), Ks (Konsekwencje), I (Implementacja) i WP (Wzorce powiązane).

Tab. 1. Kategoria informacyjna wzorców zarządzania komunikacją

Harmonogram komunikacji	
Kt	Zespół projektowy jest rozproszony, członkowie zespołu są w różnych strefach czasowych; zgodnie z planem komunikacji, partnerzy projektowi powinni się wzajemnie informować o statusie projektu w celu uzyskiwania informacji zwrotnych i utrzymywania wysokiego poziomu zaangażowania.
P	Komunikacja między członkami zespołu jest zbyt uboga, polegająca głównie na wysyłaniu raportów, a do komunikacji bezpośredniej dochodzi tylko w sytuacjach awaryjnych. W konsekwencji problemy nie są rozwiązywane na bieżąco, wzajemne zrozumienie pomiędzy członkami zespołu jest utrudnione z powodu sporadycznej informacji zwrotnej, dynamika realizacji zadań jest niska.
R	Przygotowanie harmonogramu komunikacji, uwzględniającego dwustronną komunikację pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, jak również wielostronne audio- i wideokonferencje w szerszym gronie.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: aktualność informacji na temat statusu zadań projektowych, redundancja, informacja zwrotna. Możliwy negatywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: w przypadku dużej liczby uczestników audio- lub wideokonferencji komunikacja jest nieskuteczna i irytująca (często pojawiają się problemy techniczne).
S	Wzorzec może być stosowany do każdego rodzaju projektu i zespołu, choć jest szczególnie przydatny w przypadku zespołów rozproszonych i dużych projektów trwających dłużej niż trzy miesiące. Wzorzec powinien dotyczyć wszystkich członków zespołu i każdy z nich powinien być odpowiedzialny za przestrzeganie ustalonego harmonogramu lub z wyprzedzeniem informować o wszelkich odstępstwach.
Ks	Zastosowanie wzorca zapewnia regularną komunikację między członkami zespołu, dostosowaną do ich harmonogramów pracy i preferencji komunikacyjnych oraz daje możliwość bieżącego wyjaśniania wszelkich niejasności i uzyskiwania natychmiastowej informacji zwrotnej.
I	Ustalanie harmonogramu komunikacji wymaga czasu, wysiłku, współpracy i dobrej woli członków zespołu, aby plan ten był przestrzegany i przynosił korzyści; im więcej jest stron i lokalizacji, tym jest to trudniejsze. Harmonogram powinien być uzgodniony podczas spotkania inauguracyjnego projektu wraz z jasnym określeniem jego celu i instrukcjami realizacji. Należy wziąć pod uwagę przesunięcia w ramach różnych stref czasowych oraz możliwości i preferencje uczestników co do medium komunikacji. Przydatne może być korzystanie z takich narzędzi jak współdzielone kalendarze czy matryca komunikacji. Bardzo ważną kwestią w realizacji tego wzorca jest angażowanie w komunikację wielostronną tylko osób, których ona dotyczy (grupy tematyczne).
WP	Jasne reguły na starcie, Sprzyjanie komunikacji bezpośredniej, Docenianie zespołu
Centrum wiedzy projektowej	
Kt	Komunikacja w zespole odbywa się w różny sposób; wiele osób korzysta z poczty elektronicznej jako podstawowego medium komunikacyjnego, a także wysyła elementy dokumentacji projektowej w postaci załączników. Inni preferują komunikację za pośrednictwem komunikatorów internetowych, dołączając niekiedy pliki z dokumentacją projektową do rozmów. Jeszcze inni wolą rozmawiać przez telefon i dostarczać dane projektowe na pamięciach przenośnych.
P	Wiele elementów dokumentacji projektowej pozostaje tylko w skrzynkach pocztowych, komputerach czy przenośnych pamięciach poszczególnych członków zespołu, a wiedza projektowa w ich głowach; tworzone są różne wersje tych samych dokumentów, a ich scalenie jest bardzo uciążliwe; niektórych informacji nie można odszukać lub odnalezienie ich jest czasochłonne; gdy któryś z członków opuszcza zespół, zabiera ze sobą część wiedzy projektowej.
R	Zapewnienie repozytorium projektu – centrum wiedzy projektowej, w którym są umieszczane, przechowywane i udostępniane pliki dokumentacji projektowej.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: jasność i spójność, aktualność dokumentacji projektowej, odpowiedni poziom szczegółowości i przepływ komunikacji sprzyjający otwartości. Możliwy negatywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: w przypadku gdy repozytorium jest nieuporządkowane, trudno mówić o jasności i spójności czy też o odpowiednim poziomie szczegółowości.
S	Wzorzec powinien być stosowany w każdym rodzaju projekcie i zespole, ponieważ nawet małe projekty i małe zespoły wytwarzają dokumentację projektową, która powinna służyć zespołowi, a pozyskana wiedza może okazać się przydatna w przyszłych projektach. Wszyscy członkowie zespołu są odpowiedzialni za umieszczanie wszelkiej dokumentacji związanej z realizacją projektu w sposób uporządkowany, ustalony na początku lub wypracowany w początkowej fazie realizacji projektu.

Ks	Zapewnia wspólną bazę dokumentacji projektowej, dostępną dla wszystkich członków zespołu, z uwzględnieniem ich praw dostępu, zawierającą aktualną dokumentację projektową i uporządkowaną historię jej tworzenia. W ten sposób budowane jest repozytorium wiedzy projektowej. Udostępnianie dokumentów ogranicza się do wskazania ich lokalizacji w centrum wiedzy projektowej.
I	Utworzenie centrum wiedzy projektowej wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi i ustanowienia procedur, aby repozytorium było łatwe w użytkowaniu, a przechowywanie i udostępnianie informacji efektywne. Można w tym celu wykorzystać portal internetowy z funkcją wiki, narzędzie do pracy grupowej lub oprogramowanie do zarządzania projektami z funkcjonalnością wersjonowania plików i śledzenia zmian. Problemy, które mogą się pojawić, dotyczą efektywnej organizacji repozytorium i potrzeby przeszkolenia członków zespołu z zakresu jego prawidłowej obsługi. Narzędzia tego typu zwykle wymagają konfiguracji i specjalistycznej wiedzy i bywają drogie. Czasami współdzielenie dokumentów pomiędzy zespołem wykonawcy i klienta nie jest możliwe ze względu na kwestie bezpieczeństwa. Może również pojawić się problem związany ze zmianą nawyków, dotyczących współdzielenia dokumentacji projektowej. Aby odzwyczaić członków zespołu od wysyłania dokumentów projektowych w postaci załączników do poczty elektronicznej, można zaimplementować w programie pocztowym specjalną funkcję, wyświetlającą komunikat z pytaniem, czy załączony plik nie powinien raczej być umieszczony w repozytorium, zamiast wysłany.
WP	<i>Różnorodność środków komunikacji</i>
Różnorodność środków komunikacji	
Kt	Zdarza się, że narzędzia wykorzystywane w zespole projektowym narzucają sposób komunikacji między członkami zespołu, ograniczając go głównie do komunikacji pisemnej, aby pozostał trwały dowód przebiegu dyskusji czy uzgodnień. Bezpośrednie rozmowy pomiędzy członkami zespołu są sporadyczne; taka sytuacja jest szczególnie powszechna w przypadku międzynarodowych, rozproszonych zespołów projektowych.
P	Skupienie się na jednej formie komunikacji, czy to ustnej czy pisemnej, utrudnia realizację projektu, w pierwszym przypadku z powodu ulotności ustnych ustaleń, w drugim przypadku, ze względu na możliwe problemy ze zrozumieniem intencji nadawcy lub braku natychmiastowego sprzężenia zwrotnego. W przypadku korzystania z pisemnej komunikacji w czasie rzeczywistym (komunikator internetowy) problemem może być zbyt wolne tempo pisania, a w przypadku komunikacji ustnej słaba znajomość języka obcego.
R	Promowanie różnorodności w sposobach komunikacji i podkreślanie znaczenia komunikacji ustnej, wspierającej wzajemne zrozumienie i jednoczącej zespół projektowy, przy jednoczesnym zachowaniu zasad wzorca <i>Centrum wiedzy projektowej</i> .
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: zaspokojenie potrzeb komunikujących się uczestników (niektórym bardziej odpowiada komunikacja pisemna, podczas gdy inni potrzebują bezpośredniej rozmowy), gwarancja jednolitego rozumienia treści, redundancja oraz natychmiastowa informacja zwrotna (w przypadku komunikacji ustnej). Możliwy negatywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: w przypadku zaniedbania zasad wzorca <i>Centrum wiedzy projektowej</i> spójność dokumentacji projektowej jest zagrożona.
S	Wzorzec należy stosować ostrożnie, biorąc pod uwagę kulturę komunikacji zespołu projektowego, poziom znajomości języka projektu przez członków zespołu oraz kwestie bezpieczeństwa (niektóre narzędzia komunikacyjne mogą być uważane za niebezpieczne). Kierownik projektu powinien mieć na uwadze osobiste predyspozycje każdego uczestnika komunikacji, aby nie zmuszać nikogo do korzystania z form komunikacji, w których czuje się niekomfortowo.
Ks	Różnorodność komunikacji, z jednej strony wzbogaca i ułatwia komunikację między członkami zespołu, ale z drugiej strony, jeśli się nią odpowiednio nie zarządza, może spowodować komunikacyjny chaos, w którym część informacji gubi się w ustnych rozmowach, a czas marnowany jest na zbyt częste i nieefektywne spotkania.
I	Pisemna forma komunikacji, zwłaszcza część dotycząca komunikowania wyników projektu i tworzenia dokumentacji projektowej, powinna być ustalona na początku realizacji projektu i zorganizowana z zastosowaniem skutecznych oraz łatwych do zrozumienia i przestrzegania procedur, przeznaczonych do stosowania przez wszystkich członków zespołu (zobacz wzorzec <i>Jasne reguły na starcie</i>). Jedną z najbardziej skutecznych ustnych form komunikacji są 'stand-up meetings', znane ze zwinnego zarządzania projektami, które są efektywnym sposobem, aby dowiedzieć się, jaki jest status zadań projektowych, kto potrzebuje pomocy lub kto nie pracuje prawidłowo; jest to również doskonała okazja, aby członkowie zespołu poznali się nawzajem. W przypadku zespołów rozproszonych można zorganizować 'stand-up meeting' przy użyciu narzędzi do wideokonferencji. Organizacja spotkań tradycyjnych wymaga uwzględnienia kosztów ich organizacji i wcześniejszego ich zaplanowania.
WP	<i>Jasne reguły na starcie, Centrum wiedzy projektowej, Sprzyjanie komunikacji bezpośredniej</i>

Źródło: opracowanie własne

Wzorce zarządzania komunikacją w kategorii strategicznej

Kolejne trzy wzorce zarządzania komunikacją zostały zdefiniowane w kategorii strategicznej. Są to: *Jasne reguły na starcie*, *Kompetencje kulturowe i językowe* oraz *Zakres władzy klienta*. Wzorce te także były znane

większości praktyków i wykorzystywane w ich zespołach, choć wzorzec *Kompetencje kulturowe i językowe* nie miał zastosowania u ponad jednej trzeciej z nich, ponieważ ich zespoły projektowe nie były kulturowo i językowo zróżnicowane. W tabeli 2 scharakteryzowano trzy wzorce zarządzania komunikacją z kategorii strategicznej.

Tab. 2. Kategoria strategiczna wzorców zarządzania komunikacją

<i>Jasne reguły na starcie</i>	
Kt	Zdarza się, że podczas planowania różnych aspektów projektu (zadań, odpowiedzialności, harmonogramu czy budżetu) plan komunikacji i dokumentacji jest zaniedbywany. Nie ma regularnego kontaktu z klientem w celu informowania go o postępach projektu czy sprawnego podejmowania decyzji w razie ewentualnych zmian i nowych wymagań.
P	Nie ma ani wyznaczonych osób, ani określonych zadań związanych z procesami planowania i zarządzania komunikacją i dokumentacją. Członkowie zespołu nie czują potrzeby komunikowania statusu swoich zadań, ani nie czują się odpowiedzialni za informowanie klienta o statusie projektu.
R	Stworzenie przejrzystego, praktycznego i wysokiej jakości planu komunikacji z wyznaczonymi osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie komunikacją i opisem zadań komunikacyjno-dokumentacyjnych – tych, które mają być realizowane przez konkretne osoby oraz tych, które są obowiązkiem wszystkich członków zespołu projektowego. W przypadku zespołów rozproszonych szczególnie ważne jest zastosowanie wzorca Harmonogram komunikacji, a przy zespołach wielojęzycznych należy określić wspólny język komunikacji w projekcie.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: zaspokojenie potrzeb komunikujących się uczestników. Możliwy negatywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: w przypadku nadmiernego formalizmu i biurokracji w planie komunikacji uczestnicy mogą być zniechęceni do skutecznego komunikowania się, co może zagrozić wszystkim aspektom jakościowym komunikacji.
S	Wzorzec powinien być stosowany w każdego rodzaju projekcie i zespole, choć jest szczególnie przydatny w zespołach o odmiennej kulturze pracy. Wszystkie osoby przypisane do jakichkolwiek zadań komunikacyjno-dokumentacyjnych powinny być jasno poinformowane o swoich obowiązkach na początku realizacji projektu.
Ks	Zapewnia, że wszyscy członkowie zespołu oraz uczestnicy projektu znają swoje obowiązki komunikacyjno-dokumentacyjne. Klient jest na bieżąco informowany o stanie realizacji zadań projektowych. Ważne jest jednak, aby plan komunikacji był elastyczny i dostosowany do projektu i zespołu.
I	Przygotowanie wysokiej jakości planu komunikacji wymaga czasu i wysiłku, aby był łatwy w realizacji i nieuciążliwy dla zespołu projektowego; zbyt ni formalizm może zniechęcić zespół. Plan komunikacji powinien być przygotowany już na spotkanie inauguracyjne projekt albo najpóźniej w fazie inicjacji projektu.
WP	<i>Harmonogram komunikacji, Zakres władzy klienta, Docenianie zespołu, Różnorodność środków komunikacji, Kompetencje kulturowe i językowe, Podstawowe zasady komunikacji</i>
<i>Kompetencje kulturowe i językowe</i>	
Kt	Członkowie jednego zespołu lub członkowie dwóch współpracujących zespołów (zespół klienta i wykonawcy) pochodzą z różnych obszarów kulturowych i językowych.
P	Brak kompetencji kulturowych i/lub językowych członków zespołu, co utrudnia komunikację i wzajemne zrozumienie i tym samym prawidłową realizację projektu.
R	Członkowie zespołu powinni być przygotowani do pracy w środowisku, w którym realizowany będzie projekt i znać zasady i zwyczaje panujące w krajach, z których pochodzą inni członkowie zespołu. Innym możliwym rozwiązaniem jest wprowadzenie tzw. „kultury projektowej” która jest wspólnie wypracowanym zestawem zasad obowiązującym wszystkich członków zespołu realizujących dany projekt. Członkowie zespołu powinni również posiadać niezbędne umiejętności językowe, zapewniające swobodną komunikację. W razie potrzeby należy zatrudnić tłumacza.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: przejrzystość i spójność, zaspokajanie potrzeb komunikujących się uczestników, gwarancja jednolitego zrozumienia treści.
S	Wzorzec jest przeznaczony dla zespołów pracujących w środowisku wielokulturowym i międzynarodowym. Ma zastosowanie do wszystkich członków zespołu, którzy są odpowiedzialni za zadania komunikacyjno-dokumentacyjne.
Ks	Komunikacja w kulturowo i językowo kompetentnym zespole projektowym jest łatwiejsza, a współpraca bardziej wydajna.
I	Nie zawsze możliwe jest zapewnienie kulturowo i językowo kompetentnych członków zespołu. Nauka języka obcego jest procesem długotrwałym, a poznawanie innej kultury jest trudne. Jeśli chodzi o kompetencje kulturowe można przeprowadzić odpowiednie szkolenie lub wprowadzić kulturę projektową. W przypadku problemów językowych w komunikacji pisemnej można wspomagać się takimi narzędziami jak tłumacz internetowy. Przy komunikacji ustnej może być potrzeba zatrudnienia tłumacza.
WP	<i>Jasne reguły na starcie</i>



Zakres władzy klienta	
Kt	Zmiany wymagań projektowych lub innych kwestii związanych z projektem przekazywane są przez różnych przedstawicieli klienta. Po wprowadzeniu zmian okazuje się, że ich autor nie był uprawniony do podejmowania takich decyzji.
P	Zespół wykonawcy nie wie, kto, po stronie klienta, jest odpowiedzialny za podejmowanie i komunikowanie decyzji dotyczących projektu, jak również z kim się kontaktować w razie problemów.
R	Kierownik projektu musi dopilnować, aby po stronie klienta wyznaczono osobę lub osoby, które będą odpowiedzialne za podejmowanie i komunikowanie decyzji w trakcie realizacji projektu i z kim należy się kontaktować w razie problemów.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: przejrzystość i spójność, zaangażowanie odpowiednich ludzi, przepływ komunikacji wspierający otwartość.
S	Wzorzec ma zastosowanie do każdego zespołu i projektu, ponieważ jasne określenie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji jest zawsze pożądane.
Ks	Jasno określona odpowiedzialność i zakres kompetencji. Przejrzysta procedura decyzyjna. Jasno określone terminy weryfikacji i zatwierdzania dokumentów. Efektywne raportowanie problemów.
I	Zakres władzy klienta powinien być określony na samym początku realizacji projektu (m.in. w planie komunikacji – wzorzec Jasne reguły na starcie). Dobrą praktyką jest wyznaczenie przedstawicieli z obu zespołów – wzajemnych odpowiedników, którzy komunikują się ze sobą w sytuacjach decyzyjnych. Pomocne może być również stosowanie takich samych standardów komunikacji i szablonów procesów komunikacyjnych. Problemy z wdrożeniem tego wzorca mogą pojawić się w następujących sytuacjach: dominująca pozycja klienta i niechęć do kompromisu, strach przed podjęciem decyzji, nieodpowiednio dobrany lub przygotowany zespół po stronie klienta, konflikty wewnątrz zespołu klienta.
WP	<i>Jasne reguły na starcie, Synchroniczne środowiska pracy</i>

Źródło: opracowanie własne

Wzorce zarządzania komunikacją w kategorii emocjonalnej

W ramach praktyk zarządzania komunikacją z kategorii emocjonalnej zdefiniowano kolejne trzy wzorce: *Sprzysianie komunikacji bezpośredniej*, *Wizyty i rotacja zespołu* oraz *Docenianie zespołu*. Większość praktyków, których opinie zebrano w ramach badania, znała i stosowała w swoich zespołach rozwiązania pro-

ponowane w tych wzorcach. Jeden z nich był jednak bardzo sceptyczny w stosunku do wzorca *Sprzysianie komunikacji bezpośredniej*, twierdząc, że wzorzec ten powinien być wręcz przeciwny, ponieważ ludzie mają tendencję do tracenia czasu na bezproduktywne i nieskuteczne rozmowy i spotkania. Opinia ta została uwzględniona w sekcji dotyczącej konsekwencji stosowania wzorca. Wymienione wzorce z kategorii emocjonalnej opisane są w tabeli 3.

Tab. 3. Kategoria emocjonalna wzorców zarządzania komunikacją

Sprzysianie komunikacji bezpośredniej	
Kt	Pochłonięci pracą, poganiani terminami członkowie zespołu projektowego nie mają czasu na bezpośrednie rozmowy ze sobą lub z członkami zespołu po stronie klienta. Zdarza się również, że kierownictwo ogranicza takie bezpośrednie kontakty (pogawędki w korytarzu lub przez komunikatory internetowe), traktując je jako stratę czasu i opóźnianie realizacji zadań.
P	Członkowie zespołu są wyobcowani i czują dyskomfort związany z niemożnością zaspokojenia ludzkich potrzeb, związanych z bezpośrednim kontaktem z drugim człowiekiem. Taka redukcja bezpośredniej komunikacji uniemożliwia zjednoczenie się zespołu, zrozumienie wzajemnych potrzeb i intencji.
R	Kierownik projektu powinien wspierać bezpośrednią komunikację między członkami zespołu, a także z członkami zespołu po stronie klienta.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: zaspokojenie potrzeb komunikujących się uczestników, gwarancja jednolitego rozumienia treści, przepływ komunikacji wspierający otwartość, redundancja i informacja zwrotna.
S	Wzorzec powinien być stosowany do każdego rodzaju projektu i zespołu, choć w przypadku zespołów rozproszonych „bepośrednia komunikacja” oznacza zazwyczaj audio- lub wideokonferencje, gdyż spotkania twarzą w twarz są kosztowne i czasochłonne.
Ks	Może okazać się bardzo korzystny dla projektu i zespołu, jeśli będzie stosowany prawidłowo. Bezpośrednia komunikacja, zarówno formalna, jak i nieformalna, sprzyja lepszemu wzajemnemu zrozumieniu, ułatwia rozwiązywanie problemów i jednoczy zespół. Konieczne jest jednak odpowiednio zarządzanie i monitorowanie, aby członkowie zespołu nie marnowali czasu i nie opóźniali realizacji zadań, dotyczy to głównie źle przygotowanych i nieefektywnych spotkań.

I	Jeśli chodzi o komunikację formalną, to wiele korzyści mogą przynieść „stand-up meetings”, ponieważ w ich trakcie przekazywane są zarówno informacje, jak i emocje, co pozwala zespołowi lepiej się poznać. Komunikacja nieformalna może być wspierana przez narzędzia społecznościowe, komunikatory czy sale spotkań (w przypadku zespołów lokalnych). Zastosowanie wzorca <i>Harmonogram komunikacji</i> , uwzględniającego bezpośrednie metody komunikacji czy wzorca <i>Wizyty i rotacje zespołu</i> również wspiera komunikację bezpośrednią. Kierownik projektu powinien stale monitorować wpływ komunikacji bezpośredniej na realizację projektu.
WP	<i>Harmonogram komunikacji, Wizyty i rotacje zespołu, Różnorodność środków komunikacji</i>
Wizyty i rotacja zespołu	
Kt	Projekt jest długotrwały i realizowany przez zespół rozproszony. Bezpośredni kontakt zespołu wykonawcy z zespołem klienta ogranicza się do spotkania inauguracyjnego oraz kilku innych spotkań projektowych.
P	Brak zaufania i chęci do komunikowania się w zespole projektowym z powodu mocno ograniczonego bezpośredniego kontaktu i niemożności bliższego poznania się.
R	Regularne wizyty poszczególnych członków zespołu u klienta/wykonawcy, a także delegowanie członków zespołów do lokalizacji partnera na dłuższe okresy czasu. W przypadku delegacji można również zastosować rotację, aby różni członkowie zespołu mogli się nawzajem poznać i przełamać barierę komunikacyjną.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: zaspokojenie potrzeb komunikujących się uczestników, przepływ komunikacji wspierający otwartość, informacja zwrotna.
S	Wzorzec ma zastosowanie w przypadku dużych projektów i rozproszonych zespołów. Tylko chętni członkowie zespołu powinni być oddelegowywani do innych lokalizacji, aby uniknąć niezadowolenia i frustracji, jaką mogą doświadczać osoby zmuszone do opuszczenia swojego miejsca zamieszkania i rodziny na dłuższy okres czasu. Krótsze wizyty powinny być realizowane przez wszystkich kluczowych członków zespołu.
Ks	Budowanie nieformalnych relacji pomiędzy członkami zespołu sprzyja skutecznej i bezpośredniej komunikacji (związek ze wzorcem <i>Sprzyjanie komunikacji bezpośredniej</i>). Delegowani członkowie zespołu ułatwiają komunikację między zespołem klienta a zespołem wykonawcy.
I	Realizacja wzorca powinna być poprzedzona analizą predyspozycji i chęci poszczególnych członków zespołu do wyjazdu w ramach rotacji zespołu, dzięki czemu możliwe jest opracowanie odpowiedniego planu wizyt i delegacji i ujęcie ich kosztów w budżecie projektu. W uzasadnionych przypadkach można zorganizować delegacje rodzinne lub zaoferować dodatkowe wynagrodzenie.
WP	<i>Sprzyjanie komunikacji bezpośredniej</i>
Docenianie zespołu	
Kt	W trakcie realizacji projektu członkowie zespołu zauważają błędy lub możliwości lepszych rozwiązań różnych problemów. Jednak nie zawsze mają możliwość wyrażenia swoich poglądów, opinii, udzielenia porad lub nie wiedzą, jak i gdzie można to zrobić.
P	Kierownictwo projektu nie umożliwia członkom zespołu dzielenia się opiniami, formułowania propozycji i uwag związanych z realizacją projektu. Nie mogą oni wyrażać swoich uczuć, myśli i opinii, czują się niedoceniani, a ich motywacja do pracy maleje.
R	Kierownictwo projektu powinno zachęcać członków zespołu do dzielenia się swoimi przemyśleniami, uwagami i spostrzeżeniami, przez co sprawi, że członkowie zespołu będą czuli się docenieni.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: zaspokojenie potrzeb komunikujących się uczestników, przepływ komunikacji wspierający otwartość, informacja zwrotna.
S	Wzorzec ma zastosowanie w każdym zespole i projekcie, ponieważ każdy członek zespołu powinien mieć możliwość dzielenia się swoimi uwagami i opiniami i wszyscy członkowie zespołu powinni czuć się doceniani. Jest to szczególnie korzystne w projektach długoterminowych dla stałej poprawy jakości pracy.
Ks	Doceniony zespół projektowy jest lepiej zmotywany do pracy na rzecz pomyślnej realizacji projektu; przydatne uwagi i sugestie mogą przyczynić się do lepszej realizacji projektu; niepokojące sytuacje są ujawniane i można zawczasu podjąć odpowiednie działania.
I	Wzorzec może być realizowany na wiele różnych sposobów – poświęcenie czasu podczas spotkań projektowych na zbieranie opinii, uwag i sugestii zespołu; wydzielenie sekcji na portalu projektowym przeznaczonej na ten cel; przeprowadzanie ankiet, retrospekcji. Kierownik projektu powinien być otwarty na uwagi zespołu. Wzorzec ten wiąże się z trzema innymi: <i>Jasne reguły na starcie</i> , <i>Harmonogram komunikacji</i> oraz <i>Sprzyjanie komunikacji bezpośredniej</i> , ponieważ wszystkie one mają za zadanie umożliwić członkom zespołu komunikowanie tego co chcą, potrzebują lub powinni, w sposób który jest dla nich najwygodniejszy. Wysiłek związany z przygotowaniem ankiet, sekcji portalu czy retrospekcji powinien być uwzględniony w planie budżetu i harmonogramie, aby nie okazało się, że nie przewidziano czasu ani środków na analizę zebranych informacji.
WP	<i>Jasne reguły na starcie, Harmonogram komunikacji, Sprzyjanie komunikacji bezpośredniej</i>

Źródło: opracowanie własne

Wzorce zarządzania komunikacją w kategorii praktycznej

W ostatniej kategorii, praktycznej, zdefiniowano dwa wzorce zarządzania komunikacją: *Podstawowe zasady komunikacji* oraz *Synchroniczne środowiska pracy*. Drugi ze wzorców znany był wszystkim ankietowanym, ale nie był wykorzystywany przez ponad jedną trzecią z nich z uwagi na brak takiej potrzeby (mniejsze projekty, podobieństwo struktur organizacyjnych). W tabeli 4 opisano wymienione wzorce.

Omówienie wyników badań

Wzorce zarządzania komunikacją projektową w kategorii informacyjnej koncentrują się na zapewnieniu najbardziej efektywnego sposobu komunikacji oraz przechowywania i udostępniania informacji o projekcie. Mają pozytywny wpływ na niemal wszystkie aspekty jako-

ściowe komunikacji, ale należy zwrócić szczególną uwagę na prawidłowe ich wdrożenie, aby uniknąć ewentualnych negatywnych skutków. Implementacja wzorców wymaga zastosowania odpowiednich narzędzi, jak również ustanowienia stosownych procedur i obie te kwestie powinny być uzgodnione na samym początku realizacji projektu. Jeżeli w projekcie wykorzystywane będą narzędzia, które są nowe dla członków zespołu, należy przeprowadzić odpowiednie szkolenia.

Wzorce zarządzania komunikacją zawarte w kategorii strategicznej dotyczą aspektów planowania i ustanawiania zasad komunikacji oraz zapewnienia sprzyjających warunków realizacji projektu. Wzorce te wpływają pozytywnie na różne aspekty jakościowe komunikacji, przy czym wszystkie z nich przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb komunikujących się uczestników. Implementacja strategicznych wzorców zarządzania komunikacją polega

Tab. 4. Kategoria praktyczna wzorców zarządzania komunikacją

Podstawowe zasady komunikacji	
Kt	Zespół składa się z niedoświadczonych osób. Podstawowe zasady komunikacji nie są przestrzegane.
P	Nieporozumienia, wrogość, niechęć do współpracy wśród członków zespołu.
R	Przypominanie członkom zespołu o podstawowych zasadach przejrzystej, skutecznej i pozytywnej komunikacji oraz pożądanym zachowaniu, czyli m.in. o uzasadnianiu swoich prośb, formułowaniu żądań w formie prośby a nie rozkazu, dotrzymywaniu obietnic i zjawianiu się na umówione spotkania (także wirtualne), pisanu pozytywnych listów (nawet krytyka i niezadowolenie mogą być wyrażone w pozytywny sposób).
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: jasność i spójność, zaspokajanie potrzeb komunikujących się uczestników.
S	Wzorzec ma zastosowanie w każdym rodzaju projekcie i zespole, choć jest szczególnie przydatny w zespołach niedojrzałych i niedoświadczonych lub gdy w zespole jest wielu introwertyków lub osób zróżnicowanych wiekowo czy kulturowo.
Ks	Dobra atmosfera w zespole, jasne i pozytywne stosunki między członkami zespołu i ich odpowiedzialne zachowanie – wszystko to sprzyja pomyślnej realizacji projektu.
I	Zwykle podstawowe zasady przejrzystej, efektywnej i pozytywnej komunikacji są czymś, co każdy człowiek wie i czuje i nie powinno być konieczności mówienia o nich, ale we wspomnianych przypadkach niedoświadczonych zespołów lub członków zespołu warto zwrócić na to uwagę. Dobrą praktyką jest też ustalenie maksymalnego czasu na odpowiedź na e-mail, aby zapewnić dynamikę komunikacji asynchronicznej. Najlepiej uzgodnić te zasady wspólnie w obecności całego zespołu podczas spotkania inauguracyjnego.
WP	Jasne reguły na starcie
Synchroniczne środowiska pracy	
Kt	Długotrwały, duży projekt, realizowany przez dwa zespoły – zespół wykonawcy i zespół klienta, działające w różnych lokalizacjach.
P	Współpracujące zespoły w różnych lokalizacjach znacznie różnią się od siebie zarówno pod względem składu osobowego, jak i sposobu pracy, co utrudnia komunikację i współpracę między nimi.
R	Zapewnienie podobnych ról, procedur pracy i organizacji projektu we współpracujących zespołach klienta i wykonawcy w celu synchronizacji komunikacji i pracy.
Q	Pozytywny wpływ na następujące aspekty jakościowe komunikacji: zaangażowanie właściwych ludzi.
S	Wzorzec ma zastosowanie w dużych i długoterminowych projektach, realizowanych przez zespoły mocno różniące się pod względem organizacyjnym. Odnosi się do członków zespołu pełniących podobne role w obu zespołach.
Ks	Zsynchronizowane środowiska pracy po stronie klienta i wykonawcy z określonymi rolami i obowiązkami. Łatwiejsza komunikacja bezpośrednia ze względu na istnienie odpowiedników.
I	Do ustanowienia synchronicznych środowisk pracy dla współpracujących zespołów konieczne jest zdefiniowanie ról, obowiązków, zakresu odpowiedzialności i szablonów do wykorzystania przez współpracujące strony. Definiowanie odpowiedników we współpracujących zespołach nawiązuje do wzorca <i>Zakres władzy klienta</i>
WP	Zakres władzy klienta

Źródło: opracowanie własne

głównie na ustaleniu jasnych procedur i odpowiedzialności lub jak w przypadku wzorca *Kompetencje kulturowe i językowe* również na zaangażowaniu pośredników.

Wzorce zarządzania komunikacją zgrupowane w kategorii emocjonalnej dążą do zaspokojenia potrzeb w zakresie budowy zaufania i relacji w zespołach projektowych. Dotyczą również kwestii uznania i bezpośrednich kontaktów pomiędzy członkami zespołu, które są bardzo ważnymi czynnikami w stosunkach międzyludzkich. Wszystkie trzy wzorce w ramach tej kategorii pozytywnie wpływają na następujące aspekty jakościowe komunikacji: zaspokajanie potrzeb komunikujących się uczestników, przepływ komunikacji wspierający otwartość i informacja zwrotna. Realizacja tych wzorców wymaga wykorzystania określonych narzędzi informatycznych oraz ustanowienia odpowiednich procedur i planowania.

Jeden ze wzorców z kategorii praktycznej ma na celu wspieranie przejrzystych i pozytywnych zasad komunikacji i zachowania, natomiast drugi dąży do uproszczenia współpracy odległych zespołów realizujących duże projekty. Realizacja tych wzorców koncentruje się na ustaleniu reguł i rozwiązań organizacyjnych.

Przenikanie się i wzajemne zależności pomiędzy wzorcami należącymi do różnych kategorii ujawnia analiza sekcji 'wzorce powiązane'. Wzorcem, który wyróżnia się największą liczbą powiązań – z sześcioma innymi – jest wzorzec strategiczny *Jasne reguły na starcie*. Fakt tak licznych powiązań jest wynikiem tego, że wszystkie powiązane wzorce, przynajmniej w części, wskazują na potrzebę ustalenia reguł działania i opracowania przejrzystych procedur na samym początku realizacji projektu, co ma sprzyjać skutecznej komunikacji i współpracy w ramach zespołu oraz prawidłowej i efektywnej realizacji zadań projektowych.

Podsumowanie

W artykule podjęto temat zastosowania podejścia opartego na wzorcach w dyscyplinie zarządzania komunikacją w projekcie. Zdefiniowano jedenaście wzorców zarządzania komunikacją (na podstawie wcześniejszych badań oraz opinii praktyków w tej dziedzinie), które mają na celu wspieranie kierowników projektów i zespołów w efektywnym zarządzaniu procesami komunikacyjno-dokumentacyjnymi. Przypisano je do czterech kategorii, które dotyczą różnych aspektów zarządzania projektami i rodzajów napotykanych problemów. Proponowane wzorce mogą przynieść znaczące korzyści w praktyce, gdyż mogą pomóc zarówno uniknąć wielu potencjalnych problemów dotyczących procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych, jak i rozwiązywać problemy, które już wystąpiły¹.

Jednym z kierunków dalszych badań może być ocena warunków realizacji, współzależności i skuteczności przedstawionych wzorców zarządzania komunikacją. Przeprowadzenie szerszych badań wśród organizacji realizujących projekty, a także analiza wdrożenia wybranych wzorców w różnych projektach może również doprowadzić do identyfikacji i zdefiniowania kolejnych wzorców zarządzania komunikacją projektową.

dr Karolina Muszyńska

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

e-mail: karolina.muszynska@usz.edu.pl

Przypis

- ¹ Specjalne podziękowania autorka składa wszystkim rozmówcom wywiadów, którzy poświęcili swój cenny czas, aby podzielić się swoimi doświadczeniami, wiedzą i opiniami na temat wzorców zarządzania komunikacją w zespołach projektowych.

Bibliografia

- [1] Burke R., Barron S. (2014), *Project Management Leadership: Building Creative Teams*, John Wiley & Sons, Chichester.
- [2] Charles M. (2009), *The Ascent of Communication: Are We on Board?* [in:] L. Louhiala-Salminen, A. Kankaanranta (eds.), *The Ascent of International Business Communication*, Helsinki School of Economics, Helsinki, pp. 9–23.
- [3] Conboy K. (2010), *Project Failure en masse: A Study of Loose Budgetary Control in ISD Projects*, „European Journal of Information Systems”, Vol. 19, No. 3, pp. 273–287.
- [4] Damasiotis V., Fitsilis P., O’Kane J.F. (2012), *Measuring communication complexity in projects*, Proceedings of the Management of International Business and Economic Systems (MIBES-ES-DO) 2012 International Conference, TEI, Larissa, pp. 100–114.
- [5] Ernst A.M. (2008), *Enterprise Architecture Management Patterns*, Proceedings of the 15th Conference on Pattern Languages of Programs, ACM, New York.
- [6] Gamma E., Helm R., Johnson R., Vlissides J. (1994), *Design Patterns: Elements of Reusable Object-oriented Software*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- [7] IPMA (2006), *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0*, International Project Management Association, <http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf>, access date: 27.12.2016.
- [8] Kerzner H.R. (2013), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- [9] Lukosch S., Schümmer T. (2006), *Groupware Development Support with Technology Patterns*, „International Journal of Human-Computer Studies”, Vol. 64, No. 7, pp. 599–610.
- [10] Meredith J.R., Mantel S.J. Jr. (2011), *Project Management: A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- [11] Monteiro de Carvalho M. (2013), *An Investigation of the Role of Communication in IT Projects*, „International Journal of Operations & Production Management”, Vol. 34, No. 1, pp. 36–64.
- [12] Muszyńska K. (2010), *Kształtowanie modelu komunikacji w zespole projektowym*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- [13] Muszyńska K. (2015), *Communication Management in Project Teams – Practices and Patterns*, [in:] *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society*, ToKnowPress, Bangkok/Celje/Lublin, pp. 1359–1366.
- [14] Ofori D.E. (2013), *Project Management Practices and Critical Success Factors – A Developing Country Perspective*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 8, No. 21, pp. 14–31.



- [15] Papke-Shields K.E., Beise C., Quan J. (2010), *Do project Managers Practice what They Preach, and Does it Matter to Project Success?* „International Journal of Project Management”, Vol. 28, No. 7, pp. 650–662.
- [16] Phillips M.M. (2014), *Reinventing communication: How to design, lead and manage high performing projects*, Gower Publishing, Farnham.
- [17] Pitts V.E., Wright N.A., Harkabus L.C. (2012), *Communication in Virtual Teams: The Role of Emotional Intelligence*, „Journal of Organizational Psychology”, Vol. 12, No. 3/4, pp. 21–34.
- [18] PMI (2013), *The High Cost of Low Performance: The Essential Role of Communications*, Project Management Institute, <http://www.pmi.org/~media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf>, access date: 27.12.2016.
- [19] Pop A.M., Pop I., Dumitrascu D.D. (2013), *An Analysis Model of the Communication Features in Research Project Management*, „Revista Economica”, Vol. 65, No. 4, pp. 49–64.
- [20] Rech J., Feldmann R.L., Ras E., Jedlitschka A., Decker B. (2009), *Knowledge Patterns and Knowledge Refactorings for Increasing the Quality of Knowledge*, [in:] M.E. Jennex (ed.), *Knowledge Management, Organizational Memory and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements*, Information Science Reference, Hershey, pp. 281–328.
- [21] Samáková J., Sujanová J., Koltnerová K. (2013), *Project Communication Management in Industrial Enterprises*, Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems Management and Evaluation, Gdańsk, pp. 155–163.
- [22] *Słownik Języka Polskiego* (2016), Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, <http://sjp.pwn.pl>, data dostępu: 27.12.2016 r.

Project Communication Management Patterns

Summary

A significant share of contemporary businesses constitute project-based companies which are strongly interested in effective project management methods, practices and tools. Among a number of critical project success factors, published in various reports and scientific publications, project communication management is the one being mentioned very frequently. But even though communication and documentation processes are deemed vital to the success of the project and are part of project management methodologies used by many organizations, they are often neglected or not properly managed. The main goal of the paper is to define project communication management patterns, which can provide support to project managers and teams in effective managing communication and documentation in projects. Eleven communication management patterns defined within the paper are based on a context-problem-solution approach and are grouped into four categories, referring to various aspects of communication – informational, strategical, emotional and practical. The set of communication management patterns can be used in practice both to solve encountered communication or documentation problems and to avoid them.

Keywords

project communication management, patterns, project success