

Grupa czy jednostki? – Organizacja pracy w projekcie

Aleksander Szenk

11 lipca 2013 r.

Umiejętność pracy w grupie, członek zespołu, zawiązywanie kompromisów ze współpracownikami – to hasła, które są nieodzownym elementem ogłoszeń pracodawców. Czy jednak podejście zorientowane na grupę jest w biznesie efektywne?

Paradoksalnie projektowanie zespołów delegowanych do różnych zadań w przedsiębiorstwie wzięło się z chęci kumulacji unikalnych kompetencji pracowników. Pracodawcy wierzyli, iż pięciu utalentowanych ludzi stworzy efekt pięć razy lepszy, niż gdyby wychodził on tylko od jednej osoby. O ile teoria ta sprawdzała się w okresie lat 60 do 80 XX w., o tyle w dzisiejszych czasach mamy do czynienia z przerostem formy nad efektem.

*Nie dla grupy? Wszystko zależy od jakości kapitału ludzkiego, którym dysponuje biznes. Często trudno jest zweryfikować rzeczywiste kompetencje pracowników na etapie rekrutacji czy nawet wdrożenia. Po etapie inicjacyjnym nowy pracownik przestaje wzbudzać zainteresowanie przełożonych, którzy wierząc, iż został on wdrożony dostatecznie, skupiają swoją uwagę na innych kwestiach. Po pewnym czasie okazuje się, iż efektywność projektów zostaje zaburzona. W celu poprawy wydajności pracy tworzy się grupy dedykowane do konkretnych projektów, wierząc, iż problem zostanie rozwiązany. Zakładając efekt kumulacji grupy, pracodawcy często nie zauważają negatywnych efektów takiego rozwiązania. O ile słaby pracownik nie utrzyma zbyt długo swojej pozycji w firmie, o tyle dobry pracownik może zostać *zmarnowany* poprzez rozwiązania pracy grupowej. Dlaczego? Przede wszystkim pracując w grupie jesteśmy tylko jej częścią. Konieczność konsensusu często wywołuje zaburzenia kreatywności jej członków. Należy zadać pytanie czy efekt części składowych jest lepszy niż efekt działań jednostki.*

Każda grupa ma swojego lidera. Jeżeli przywódca ten jest osobą wybraną losowo, która nie przewyższa autorytetem jej członków poza strukturą grupy, zagrożeniem dla funkcjonowania może okazać się efekt sabotażu wewnątrz projektu. Wyróżnienie jednostki często wywołuje efekt zazdrości wśród współpracowników. Skutkiem takiego działania będzie znaczne pogorszenie jakości spodziewanego efektu pracy grupy. Proces ten jednoznacznie pokazuje, dlaczego wszelkie działania oceniające, generują dla pracodawcy sygnały o niskiej jakości. Jedyny, modelowy przypadek uzyskania *break even point-u* w przypadku pracy zespołu to nadzór lidera wyższego autorytetem.

Jak wpływa praca w grupie na rozwój pracownika? Jeżeli jest to osoba o przeciętnych zdolnościach, wpływ pracy grupowej może być niebezpiecznym dla pracodawcy, usprawiedliwieniem braku kompetencji. Wspólna odpowiedzialność, w miarę zadowalający efekt, maskuje wszelkie negatywne cechy członków zespołu. Taka sytuacja powoduje także brak trendu własnego rozwoju pracowników. Ludzie w grupie są rozproszeni, nie potrafią się rozwijać. Powoduje to wzrost kosztów operacyjnych.

Dlaczego? Przedsiębiorstwo w celu utrzymania poziomu jakości i efektywności musi się rozwijać. Pracownicy, którzy nie mają szansy na rozwój osobisty znajdują się wciąż w tym samym miejscu. Projekty muszą iść do przodu, więc w celu utrzymania poziomu pracodawca zmuszony jest do zatrudnienia kolejnej kadry wspomagającej.

Ciekawą kwestią byłby pewien eksperyment. Polegałby on na tym, aby ten sam projekt przeprowadzić dwutorowo. Pierwszym sposobem byłoby utworzenie grupy dedykowanej. Drugi sposób polegałby na zleceniu projektu jednej osobie o dobrych kwalifikacjach. Taki test odpowiedziałby przedsiębiorcy na wiele pytań. Przede wszystkim można by określić, ile projekt traci na kompromisach wewnątrz grupy. Czy nieograniczone pole działania jednostki okazałoby się bardziej innowacyjne? Moim zdaniem tak. Sytuację taką obserwuję w projekcie e-biznesowym, za którego zarządzanie jestem odpowiedzialny. W ramach projektu wyodrębniłem dwie grupy pracowników. Pierwsza grupa to ludzie pracujący na pełen etat. Druga grupa to ludzie zaangażowani na zasadzie outsourcingu. Pracownicy zaangażowani na zasadzie outsourcingu osiągają o wiele lepsze efekty swojej pracy. Wnoszą do projektu kreatywność, która nie ma wystarczających warunków do rozkwitu w wypadku pracy stacjonarnej w biurze.

Kolejną istotną kwestią przemawiającą na niekorzyść projektów grupowych, jest wpływ psychospołecznościowy. Nie ukrywajmy, iż pracownicy narzekają. Nigdy nie jest tak, aby wszelkie kwestie, z którymi spotykają się w swojej codziennej pracy były zadowalające. W grupie występuje efekt wzajemnej, negatywnej stymulacji, która w prosty sposób może przyczynić się do znacznego obniżenia jakości efektu pracy. Jednostki natomiast nie są narażone na co dzień na tego typu wpływy. Koncentrują się na zadaniu, przez które brną na zasadzie automotywacji. W związku z tym pracodawcy powinni zwracać uwagę na negatywne oddziaływania wewnątrz społeczności.

Reasumując, trudno jednoznacznie określić, w którym kierunku lepiej podążać. Zarówno rozwiązanie grupowe, jak i postawienie na jednostkę mają swoje wady i zalety. Jednakże patrząc w szerszej perspektywie, zastanówmy się, ile znamy grupowych projektów, które osiągnęły wielki sukces, a ile działań jednostek, które okazały się przebojami. Jakkolwiek nie promować jednostki, należy pamiętać, iż jej sukces oznacza rozwój, a rozwój to utworzenie struktury. Struktura to grupy, a więc koło się zamyka.

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych

Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło newpr.pl (w internecie linkując do nas).