



Streszczenie

Efektywna komunikacja między zespołami IT a biznesem jest jednym z kluczowych czynników sukcesu projektów. Jednak różnice w oczekiwaniach, niejasne wymagania oraz nieskuteczne spotkania często prowadzą do barier we współpracy. Niniejsza praca identyfikuje najistotniejsze wyzwania komunikacyjne oraz analizuje wpływ technik facylitacyjnych na usprawnienie współpracy w projektach IT, koncentrując się na studium przypadku startupu tworzącego mobilną grę do nauki języków. Badania obejmują ocenę, w jaki sposób strukturalne metody facylitacyjne wpływają na budowanie porozumienia między członkami zespołu projektowego. Analizowany przypadek przedstawia ewolucję uczestników, którzy w miarę wzrostu napotykali trudności komunikacyjne i sukcesywnie je eliminowali dzięki zastosowaniu facylitacji. Zdefiniowano główne bariery komunikacyjne, jak różnice priorytetów, brak jasności, pomijanie wypowiedzi i niedostateczne zaangażowanie. Najbardziej przydatnym metodami facylitacyjnymi okazały się Poza zakresem, Diagram Przepływu, Parafrazowanie oraz Agenda procesu. Otrzymane wyniki sugerują, że facylitacja jest wartościowym narzędziem w projektach IT, które może wspierać zespoły w skutecznym rozwiązywaniu konfliktów, budowaniu atmosfery współpracy i zwiększeniu produktywności spotkań.

Wyzwania komunikacyjne

Każdy projekt jest tworzony z myślą o sukcesie, natomiast nie każdy jest w stanie go osiągnąć. W kontekście IT tylko 2.5% organizacji z powodzeniem kończy wszystkie swoje projekty według raportu New Project Failure Statistics, opublikowanego na Gitnux [3]. W trakcie cyklu życia projektu zespół spotyka wiele wyzwań, które skutkują opóźnieniem, przewyższeniem kosztu oraz sníženiem jakości dostarczanego produktu. Szereg powodów tych trudności jest nieskończony, natomiast najczęściej spotykane są: złe planowanie i zarządzanie projektem, braki w wymaganiach, nieporozumienia między interesariuszami, niejasny cel projektu. Dotychczas zbyt mała uwaga była zwracana na umiejętności miękkie, a szczególnie na zdolność prowadzenia jasnej, spójnej i efektywnej komunikacji. Rozwiązaniem bariery w przekazywaniu informacji może służyć facylitacja.

Facylitacja

Facylitacja jest strukturyzowanym podejściem do organizacji pracy grupowej, wzmacniającym efektywność pracy uczestników podczas ograniczonego czasowo spotkania. Podstawowym celem facylitacji jest doprowadzenie do wspólnego porozumienia i uwzględnienia opinii każdego uczestnika podczas podejmowania decyzji. Stosowanie technik facylitacyjnych wprowadza do projektów IT nową rolę - facylitatora, który przeprowadza grupę przez serię zaplanowanych kroków w celu zapewnienia osiągnięcia pożądaných przez uczestników rezultatów. Dokładne opisy i zasady technik facylitacyjnych można znaleźć w książce "Facylitacja - wiedza, umiejętność, sztuka czy magia" [4].

Badania wpływu facylitacji na skuteczność spotkań

Cel badań:

Zidentyfikowanie kluczowych problemów, związanych z komunikacją, i przeanalizowanie wpływu technik facylitacyjnych na ich rozwiązanie.

Hipoteza badawcza:

Techniki facylitacyjne przyczynią się do zwiększenia efektywności pracy zespołu w trakcie spotkań, poprawią komunikację i ułatwią podejmowanie decyzji.

Badania opierały się na podejściu studium przypadku - startupu, który polega na wytworzeniu gry mobilnej dla nauki języków obcych. W trakcie trwania badań projekt przeszedł inicjację, planowanie, analizę wymagań, projektowanie i implementację.

W trakcie spotkań stosowano różne techniki facylitacyjne w zależności od bieżących potrzeb projektu, zbierano dane dotyczące interakcji między członkami, sposobów podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Po każdym spotkaniu wyniki były analizowane pod kątem efektywności działań i ustaleń, stopnia zaangażowania uczestników, zrozumienia wspólnych celów oraz spójności i jakości rezultatów. Ocena składa się z moich subiektywnych odczuć oraz wyników ankiet na temat skuteczności, jakości komunikacji oraz satysfakcji z pracy w zespole, którą uczestnicy wypełniali po każdym spotkaniu.

Podsumowanie przebiegu badań według kluczowych zdarzeń w kontekście komunikacji.
Etap 1:

- Zespół składający się z 2 osób - brak potrzeby stosowania technik facylitacyjnych.
- Klarowna komunikacja, efektywne spotkania, brak problemów w przekazywaniu informacji.

Etap 2:

- Zespół liczy 4 członków. Nie stosowano technik w celach badawczych.
- Wyzwania komunikacyjne: różnica priorytetów, brak jasności i niejednoznaczna interpretacja wymagań, niedostateczne zaangażowanie w dyskusję przez niektórych uczestników.
- Charakterystyka spotkań: obniżenie poziomu efektywności, pomijanie celów i przekroczenie czasu.

Etap 3:

- Brak stosowania facylitacji na potrzeby badań. Opuszczenie zespołu przez 1 uczestnika. Prace nad resztą projektu kontynuują 3 osoby.
- Wyzwania komunikacyjne: różnice zdań, postrzegane emocjonalnie w sposób negatywny, pojawienie się sporów, pomijanie opinii niektórych uczestników, brak zrozumienia między członkami zespołu, brak umiejętności rozwiązywania konfliktów.
- Spotkania charakteryzują się niską efektywnością, konfliktami i napiętą atmosferą.

Etap 4:

- Wprowadzone techniki: Parafrazowanie, 5Whys, Braindumping, Diagram przepływu oraz Analogię.
- Spotkania stały się bardziej efektywne, nabyto umiejętność rozwiązywania konfliktów, komunikacja stała się jaśniejsza, uczestnicy rozumieją wzajemne potrzeby.
- Wyzwania: brak struktury, zdarza się przekroczenie czasu spotkań, niski poziom zadowolenia uczestników i niedostateczna koncentracja na przedmiocie dyskusji.

Etap 5:

- Wprowadzono Storytelling, Porównywanie parami, Poza Zakresem, Głosowanie kropkami oraz Analizę pola sił.
- Charakterystyka współpracy: osiągnięcie pożądaney efektywności, dotrzymanie ram czasowych, przejrzysta struktura, zwiększenie zaangażowania i zadowolenia uczestników.

Wyniki

Najistotniejsze bariery komunikacyjne, zidentyfikowane w etapach 2-4:

- Różne priorytety uczestników;
- Brak jasnych komunikatów;
- Niedostateczne zaangażowanie w dyskusje i brak koncentracji na spotkaniach;
- Zbyt emocjonalne podejście do wymiany zdań, skupienie się na "ja" zamiast "my";
- Nie wysłuchanie każdego członka grupy;
- Brak umiejętności rozwiązywania konfliktów.

Przyjrzymy się etapom, w których zastosowano facylitację. Rysunek 1 opisuje wpływ konkretnych technik na poprawę komunikacji w zespole na etapie 4, kiedy priorytetem było osiągnięcie konsensusu i wypracowanie metod rozwiązywania konfliktów.

Technika	Wpływ na efektywność komunikacji
Parafrazowanie	Skutkowało wyższym poziomem zrozumienia między uczestnikami.
5Whys	Zostały odkryte źródła problemów i przyczyny powstania sporów, dzięki czemu udało się sukcesywnie je rozwiązać.
Braindumping	Technika pozwoliła stworzyć otwartą atmosferę bez krytyki i oceniania, pobudziła kreatywność i pomogła znaleźć najbardziej efektywne rozwiązania.
Diagram przepływu	Pozwoliło zwizualizować wcześniej ustalone elementy logiki biznesowej, co przyczyniło się do spójnej komunikacji, lepszego zrozumienia procesów oraz pomogło podjąć dalsze decyzje.
Analogia	Umożliwiła łatwiejsze zrozumienie omawianych zagadnień i problemów w odniesieniu do znanego wszystkim tematowi, dzięki czemu grupa nauczyła się znajdowaniu nieszablonowych rozwiązań do rzeczywistych wyzwań.

Rysunek 1: Tabelaryczne wyniki zastosowania zbioru technik facylitacyjnych na 4 etapie badań

Natomiast rysunek 2 przedstawia efekty stosowania wybranych metod facylitacji w kontekście struktury spotkań, usprawnienia zarządzania czasem oraz zwiększeniem koncentracji uczestników. Zasady stosowania poszczególnych technik są opisane w opracowaniu Tony'ego Mann'a[?] oraz w mojej pracy inżynierskiej "Rola facylitacji w optymalizacji procesu analizy wymagań w projekcie IT"[?].

Technika	Wpływ na efektywność komunikacji
Parafrazowanie	Skutkowało wyższym poziomem zrozumienia między uczestnikami.
5Whys	Zostały odkryte źródła problemów i przyczyny powstania sporów, dzięki czemu udało się sukcesywnie je rozwiązać.
Braindumping	Technika pozwoliła stworzyć otwartą atmosferę bez krytyki i oceniania, pobudziła kreatywność i pomogła znaleźć najbardziej efektywne rozwiązania.
Diagram przepływu	Pozwoliło zwizualizować wcześniej ustalone elementy logiki biznesowej, co przyczyniło się do spójnej komunikacji, lepszego zrozumienia procesów oraz pomogło podjąć dalsze decyzje.
Analogia	Umożliwiła łatwiejsze zrozumienie omawianych zagadnień i problemów w odniesieniu do znanego wszystkim tematowi, dzięki czemu grupa nauczyła się znajdowaniu nieszablonowych rozwiązań do rzeczywistych wyzwań.

Rysunek 2: Tabelaryczne wyniki zastosowania zbioru technik facylitacyjnych na 5 etapie badań

Ranking technik facylitacyjnych

Według ankietyzowanych:

1. Diagram Przepływu, Poza zakresem;
2. Storytelling, Głosowanie kropkami, parafrazowanie;
3. 5Whys, Analiza pola sił, Braindumping, Analogia;
4. Porównywanie parami.

Top-3 według facylitatora:

1. Poza Zakresem;
2. Parafrazowanie;
3. Agenda Procesu;

Podsumowanie

Cel badań został osiągnięty, a hipoteza badawcza - potwierdzona. Zidentyfikowano kluczowe wyzwania komunikacyjne, które prowadzą do utraty porozumienia między uczestnikami, co zaburza produktywną współpracę w trakcie spotkań. Jednak facylitacja okazała się skutecznym narzędziem, pomagającym rozwiązać te problemy. Dzięki technikom facylitacyjnym atmosfera na spotkaniach stała się bardziej przyjazna i zachęcająca do współpracy. Uczestnicy nauczyli się rozwiązywać konflikty, klarownie komunikować się oraz rozumieć wzajemne potrzeby. Po wprowadzeniu facylitacji zauważono znaczący wzrost efektywności pracy zespołu na spotkaniach, łatwiejsze procesy podejmowania decyzji i sporządzania planu działań. Za najbardziej efektywną metodę facylitacyjną uznano Poza zakresem. Ponadto, silne oddziaływanie na produktywność zespołu w trakcie spotkań miały również inne techniki, jak Diagram Przepływu, Parafrazowanie i Agenda Procesu.

Literatura

- [1] Aleksandra Pecka Anna Ledzińska. Etapy tworzenia zespołu. Encyklopedia Zarządzania. https://mfiles.pl/pl/index.php/Etapy_tworzenia_zespołu (data dostępu 27.02.2025).
- [2] Włodzimierz Dąbrowski. *Podstawy zarządzania projektami*, pages 1–21. Wydawnictwo Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych, 2014.
- [3] Jannik Lindne. New project failure statistics reveal alarming industry trends and challenges. <https://gitnux.org/project-failure-statistics> (data dostępu 26.11.2024).
- [4] Tony Mann. *Facylitacja - wiedza umiejętność, sztuka czy magia*. RP Publishing House, 2023.
- [5] Darya Vasilchyk. Rola facylitacji w optymalizacji procesu analizy wymagań w projekcie it. 2024.