

Zespół projektowy i role w projekcie



W tym rozdziale znajdziesz odpowiedzi na następujące pytania.

- Jak dobierać członków zespołu projektowego?
- Jakie są kluczowe role w projekcie i ich znaczenie?
- Jakie są cechy i zadania skutecznego kierownika projektu?
- Jak efektywnie zarządzać zespołem projektowym?

STUDIUM PRZYPADKU⁵

Anna Nowak – była reprezentantka Polski w piłce siatkowej – po zakończeniu kariery sportowej podjęła pracę w Liceum im. Marii Skłodowskiej-Curie w jednym z polskich miast. Już w pierwszym roku pracy postanowiła, że zbuduje w tej szkole silną żeńską drużynę siatkarską. Zdecydowała, że wykorzysta do tego profesjonalne metody, zarówno szkoleniowe, jak i te dotyczące zarządzania projektami. Jej ambicją było nie tylko wygrywanie lokalnych rozgrywek, ale również stworzenie innowacyjnego modelu szkolenia młodych siatkarek, który wspierałby talenty i mógłby być wzorem dla innych szkół w kraju.

Jako pasjonatka siatkówki oraz pracy trenerskiej Anna czerpała inspiracje z najnowszych trendów w prowadzeniu zespołów sportowych. Studiowała więc historie i czynniki sukcesu takich zespołów jak drużyna futbolu amerykańskiego Alabama Crimson Tide, drużyna piłkarska FC Barcelona, koszykarski zespół Golden State Warriors czy kolarski Team Sky. Trenerzy tych zespołów przykładali uwagę nie tylko do treningu sportowego i taktyki, ale także szukali przewagi w innych obszarach, m.in. w analizie danych, dietetyce, psychologii sportowej i innego rodzaju innowacjach.

- Sztab trenerski Alabama Crimson Tide, kierowany przez Nicka Sabana, słynął z precyzyjnej analizy przeciwników i zaawansowanych metod rekrutacji zawodników.
- FC Barcelona w erze trenera Pepa Guardioli zrewolucjonizowała podejście do posiadania piłki i taktyki gry, wykorzystując m.in. zaawansowane technologie monitorujące wydolność zawodników.

⁵ Studium przypadku jest oparte na różnych przykładach innowacyjnych podejść do tworzenia zwycięskich zespołów sportowych, w tym tych wymienionych w tekście jako inspiracja trenerki.

- W Golden State Warriors trenerzy wprowadzili nowoczesne metody analizy statystycznej, co pozwoliło im na optymalizację gry i strategii.
- Kolarski zespół Team Sky, kierowany przez Dave'a Brailsforda, wprowadził strategię zysków marginalnych (ang. *marginal gains*), czyli dążenia do uzyskania wielu niewielkich usprawnień w różnych aspektach przygotowań i wyścigów, np. diety czy nawet sposobie mycia rąk w celu zmniejszenia ryzyka chorób.

Anna miała oczywiście bardzo ograniczone możliwości finansowe na realizację takiego podejścia. Nie mogła bowiem liczyć na zatrudnienie profesjonalnych specjalistów ani na zakup zaawansowanych urządzeń technologicznych. Wiedziała, że musi zebrać zespół złożony z podobnych do niej pasjonatów, a następnie optymalnie wykorzystać posiadane już przez szkołę zasoby. Zaczęła od rozmowy z dyrektorem szkoły, któremu przedstawiła wizję realizacji tego ambitnego celu. Jako miłośnik sportu od razu zapałał on entuzjazmem do tego pomysłu. Kluczowym argumentem było jednak dla niego to, że projekt bardzo szeroko zaangażuje społeczność szkolną, a wśród celów będą nie tylko sportowe, ale też edukacyjne i społeczne. Obiecał więc pomoc polegającą na udostępnieniu zasobów szkoły (pomieszczeń, sprzętu elektronicznego) oraz w pozyskaniu dodatkowego finansowania.

Anna napotkała jednak szereg wyzwań. Jednym z nich było zbudowanie zespołu przy ograniczonych zasobach, którymi dysponowała. W kolejnych dniach Anna angażowała do projektu następne osoby, które dołączały do zespołu. W głosowaniu, w którym brała udział cała szkoła, jako oficjalną nazwę zespołu wybrano **Atomówki**, a grupa uczniów i nauczycieli tworząca sztab szkoleniowy przyjęła nieformalną nazwę **ServeMinds**.



WIEDZA

Zespół projektowy powołuje się w początkowej fazie projektu, ponieważ jego członkowie powinni uczestniczyć w dalszym szczegółowym planowaniu projektu. Oczywiście możliwe są jego modyfikacje na późniejszych etapach działań. Decyzje dotyczące składu zespołu są kluczowe, ponieważ to właśnie zespół będzie odpowiedzialny za realizację celów projektu i osiągnięcie założonych rezultatów. Budowanie zespołu powinno opierać się na analizie potrzeb projektu i wymaganych kompetencjach. Podczas doboru członków zespołu należy zwrócić uwagę zarówno na wiedzę i umiejętności techniczne, jak i na tzw. kompetencje miękkie, takie jak umiejętność współpracy czy komunikatywność.

Role w projekcie

W każdym projekcie możemy wyróżnić kilka ról, które są niezbędne dla jego powodzenia. Są to:

1. **Sponsor projektu** – osoba lub grupa osób, które zapewniają zasoby i wsparcie dla projektu. Czasami jest to osoba inicjująca projekt.
2. **Kierownik (lider) projektu** – osoba odpowiedzialna za codzienne zarządzanie projektem i realizację jego celów.
3. **Członkowie zespołu projektowego** – osoby wykonujące konkretne zadania w ramach projektu.
4. **Interesariusze projektu** – osoby, na które wpływa realizacja projektu lub takie, które mogą wpływać na projekt, lecz nie są bezpośrednio zaangażowane w codzienną pracę projektową.

Bezpośrednio w skład zespołu projektowego wchodzi kierownik oraz członkowie zespołu. Relacje między opisanymi wyżej rolami przedstawia RYSUNEK 13. Z kolei TABELA 18 prezentuje te role w projekcie budowy zespołu Atomówki.

Rysunek 13. Role w projekcie i relacje między nimi

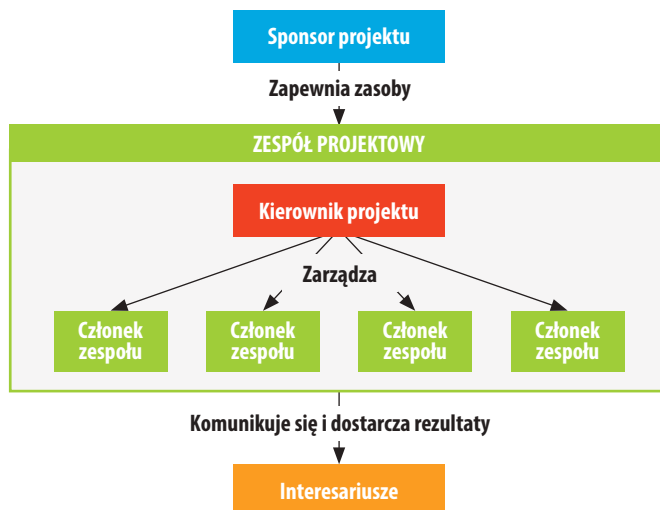


Tabela 18. Role w projekcie budowy zespołu siatkarskiego Atomówki w Liceum im. Marii Skłodowskiej-Curie

Rola	Kto odgrywa rolę
Sponsor projektu	Dyrektor szkoły
Kierowniczka projektu	Trenerka Anna
Członkowie zespołu projektowego	Uczniowie i nauczyciele zaangażowani do zespołu
Interesariusze projektu	Rodzice, społeczność szkolna oraz osoby kibicujące z miasta i okolic

Źródło: opracowanie własne.

Dobór osób do zespołu projektowego

Przy doborze członków zespołu projektowego należy wziąć pod uwagę szereg czynników. Najważniejsze z nich przedstawia TABELA 19. Trzeba zaznaczyć, że nie jest tak, że osoba, którą chcemy zaangażować do projektu, musi spełniać wszystkie wymienione poniżej wymagania w wysokim stopniu. Braki w jednym czynniku mogą być rekompensowane przez potencjał w innym, czego przykładem będzie ciąg dalszy historii zespołu ServeMinds.

Tabela 19. Kluczowe czynniki doboru osób do zespołu projektowego

Czynnik	Pytanie, na które odpowiadamy
Kompetencje	Czy osoba ma wiedzę i umiejętności potrzebne do realizacji zadań w projekcie?
Doświadczenie	Czy osoba ma praktyczne doświadczenie w danej dziedzinie?
Dostępność	Czy osoba ma czas i możliwość zaangażowania się w projekt?
Koszt	Ile będzie kosztowało zaangażowanie osoby do pracy w zespole?
Osobowość i znajomość środowiska	Czy osoba dobrze wpasuje się w zespół i będzie współpracować z innymi osobami?
Motywacja	Czy osoba jest zainteresowana projektem i zmotywowana do pracy?

Źródło: opracowanie własne.

Innym czynnikiem, który warto wziąć pod uwagę, jest **różnorodność**. Chodzi o to, że do zespołu można zaangażować osoby z różnych dziedzin, z różnymi umiejętnościami, a także pochodzących z różnych grup społecznych. Z jednej strony różnorodność w zespole może prowadzić do większej kreatywności i innowacyjności poprzez łączenie różnych perspektyw i doświadczeń, z drugiej zaś zbyt duże różnice między członkami zespołu mogą prowadzić do konfliktów i problemów w komunikacji. Dlatego ważne jest znalezienie odpowiedniej równowagi i organizacji pracy zespołowej.

Pierwszym krokiem trenerki Anny w kierunku skompletowania zespołu projektowego było znalezienie osoby umiejącej analizować dane. Anna miała dylemat, czy sięgnąć po eksperta spoza szkoły, czy szukać takiej osoby wśród uczniów. Z jednej strony, opierając się na swoim doświadczeniu jako zawodniczki oraz zdobytej wiedzy z analizy innych zespołów, uważała to za kluczowy obszar w nowoczesnym prowadzeniu drużyny sportowej. Z drugiej strony budżet projektu był bardzo ograniczony. Bazując na swoich kontaktach z wcześniejszej kariery sportowej oraz rozmowach z nauczycielami przedmiotów ścisłych w szkole, ograniczyła listę kandydatów do Pawła i Anastazji. Paweł był ekspertem pracującym od lat jako analityk danych na zlecenie drużyn sportowych. Z kolei Anastazja była uczennicą trzeciej klasy, pasjonującą się programowaniem i analizą danych.

Tabela 20. Proces wyboru analityka danych do zespołu ServeMinds

Kryterium	PAWEŁ ekspert pracujący dla drużyn sportowych	ANASTAZJA uczennica szkoły
Kompetencje	Wysokie, potwierdzone osiągnięciami lub certyfikatami	Podstawowe, ale nauczyciele opisują ją jako bardzo zdolną uczennicę
Doświadczenie	Wysokie, potwierdzone referencjami	Brak
Dostępność	Ograniczona, pracuje przy innych projektach	Duża, może poświęcić dużo czasu
Koszt	Wysoki, jego zatrudnienie objęłoby znaczną część budżetu projektu	Niski, podobnie jak pozostałe osoby ze szkoły uczestniczyłaby w projekcie na zasadzie wolontariatu
Osobowość i znajomość środowiska	Autorytarny styl komunikacji oraz niska znajomość środowiska szkoły	Przyjazna osoba i uczennica tej szkoły
Motywacja	Umiarkowana, przede wszystkim finansowa	Wysoka, chęć rozwoju, zdobywania doświadczenia i uczestnictwa w zespole

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej analizy Anna wybrała Anastazję, widząc w tym szansę na rozwój jej talentu oraz lepsze wykorzystanie zasobów szkoły. Było to również spójne z warunkami postawionymi przez dyrektora szkoły.

W przypadku pozostałych osób w projekcie Anny dobór członków zespołu wyglądał podobnie i uwzględniał różnorodne kompetencje potrzebne do stworzenia dobrej drużyny. Każda z wybranych osób wniosła unikalne umiejętności i perspektywę:

- **Michał** – nauczyciel biologii, pasjonat dietetyki;
- **Agnieszka** – szkolna pedagog, zainteresowana psychologią;
- **Paweł** – uczeń pierwszej klasy, entuzjasta nowych technologii i ich zastosowań w sporcie;
- **Siergiej** – uczeń trzeciej klasy, zainteresowany mediami społecznościowymi, prowadzący popularne konto o tematyce sportowej.

Project Purple – zespół Apple przy tworzeniu pierwszego iPhone'a

W 2004 roku **Steve Jobs**, ówczesny prezes firmy **Apple**, podjął decyzję o rozpoczęciu prac nad urządzeniem, które w przyszłości miało zrewolucjonizować rynek telefonów komórkowych. Projekt otrzymał kryptonim **Project Purple** i był wówczas otoczony ścisłą tajemnicą. W owym czasie telefony komórkowe wyglądały inaczej niż dziś: miały niewielkie 2–3 calowe ekrany, fizyczne klawiatury, ubogi zestaw aplikacji, niskiej jakości aparaty fotograficzne i ograniczone możliwości przeglądania internetu.



Przed wszystkim służyły do dzwonienia i wysyłania SMS-ów, ewentualnie grania w proste gry. **iPhone**, czyli telefon stanowiący rezultat prac tego zespołu, miał to zmienić. Zanim jednak do tego doszło, zespół czekała ciężka i wymagająca praca. Jobs osobiście zaangażował się w wybór członków zespołu. Szukał nie tylko najlepszych specjalistów w swoich dziedzinach, ale także osób kreatywnych, zdolnych do nieszablonego myślenia. Zespół składał się z ekspertów z różnych dziedzin: inżynierów sprzętu, programistów, projektantów interfejsu użytkownika oraz specjalistów od baterii i ekranów dotykowych.

Jobs podzielił zespół na małe, autonomiczne grupy, odpowiedzialne za różne aspekty projektu. Każdy zespół miał swojego lidera, ale wszyscy raportowali postępy bezpośrednio do Jobsa. Ta płaska struktura organizacyjna umożliwiała szybkie podejmowanie decyzji i elastyczne reagowanie na problemy. Jobs promował kulturę doskonałości i innowacji. Cały zespół pracował w odizolowanym, zamkniętym obszarze firmy, co miało chronić tajemnicę projektu, a także sprzyjać integracji i kreatywności.

W trakcie prac nad iPhonem pojawiało się wiele konfliktów, szczególnie między inżynierami a projektantami. Jobs często osobiście interweniował, podejmując nierzadko trudne decyzje. Przykładem może być spór o to, czy iPhone powinien mieć fizyczną klawiaturę (czyli mechaniczne przyciski). Jobs ostatecznie zdecydował o wykorzystaniu wyłącznie ekranu dotykowego, co było ryzykowną, ale przełomową i – jak pokazała przyszłość – właściwą decyzją. Przykładowo, gdy konkurencja w postaci firmy Google także pracowała w tym czasie nad podobnym urządzeniem (HTC Dream, znanym także pod nazwą G1), to zdecydowała się jeszcze na pozostawienie wysuwanej klawiatury fizycznej i jednoczesne zastosowanie ekranu dotykowego.



Projekt wiązał się z ogromnymi wyzwaniami technologicznymi i rynkowymi. Zespół musiał rozwiązać problemy takie jak stworzenie intuicyjnego interfejsu dotykowego, optymalizacja baterii czy opracowanie nowego systemu operacyjnego. Po prawie trzech latach intensywnych prac **9 stycznia 2007 roku Jobs zaprezentował światu pierwszy model iPhone'a**. 29 czerwca tego roku urządzenie trafiło do sprzedaży, rewolucjonizując rynek smartfonów i wyznaczając nowe standardy w branży mobilnej.

Historia ta pokazuje, że skuteczne zarządzanie projektem wymaga nie tylko technicznej wiedzy, ale także wizjonerskiego przywództwa i umiejętności budowania zespołu. Po pierwsze, kluczowa okazała się jasna wizja produktu i determinacja w jej realizacji, wsparta starannie dobranym, interdyscyplinarnym zespołem ekspertów. Po drugie, płaska struktura organizacyjna i kultura pracy nastawiona na innowację umożliwiły szybkie decyzje i elastyczne reagowanie na wyzwania.

Warto wspomnieć jeszcze o innym aspekcie – **stylu zarządzania Steve'a Jobsa**. Motywował on zespół, przedstawiając inspirującą wizję produktu, który zmieni świat. Jednocześnie stawiał bardzo wysokie wymagania, co niejednokrotnie prowadziło do napięć. Współcześnie nie wszystkie jego zachowania w zarządzaniu ludźmi są oceniane pozytywnie. Jobs bywał bardzo ostry w krytyce, wywierał ogromną presję na pracowników i oczekiwał niemal niemożliwych rezultatów. Realizując projekt, nawet tak przełomowy, warto pamiętać o kosztach, które powodują presja i niezdrowa komunikacja. Współcześnie wiele organizacji dąży do bardziej zrównoważonego podejścia, łączącego wysokie standardy efektu pracy (czyli wyniki) z dbałością o zdrowie psychiczne pracowników.

Jacinda Ardern i reakcja Nowej Zelandii na COVID-19

Na początku 2020 roku świat zaczął się mierzyć z nowym, nieznanym dotąd zagrożeniem – wirusem COVID-19. **Jacinda Ardern, ówczesna premierka Nowej Zelandii**, stanęła przed zadaniem ochrony zdrowia i życia obywateli w obliczu tego kryzysu. W tym czasie wiedza o wirusie była ograniczona, a rządy na całym świecie przyjmowały różne, często odmienne strategie walki z pandemią. Ardern i jej rząd musieli szybko opracować oraz wdrożyć plan działania dla tego pięciomilionowego kraju.

Ardern postawiła na strategię *Go hard, go early* (z ang. „uderz mocno i wcześniej”), decydując się na radykalne kroki już na samym początku pandemii. 19 marca 2020 roku zamknięto granice kraju dla osób niebędących obywatelami lub stałymi rezydentami, a 25 marca wprowadzono pełny lockdown. Te decyzje, choć trudne i kontrowersyjne, okazały się kluczowe dla powstrzymania rozprzestrzeniania się wirusa.

Jednocześnie premierka osobiście zaangażowała się w komunikację z obywatelami. Regularnie występowała w mediach, prowadząc transmisje na żywo w mediach społecznościowych, gdzie w przystępny sposób tłumaczyła rozwój sytuacji i odpowiadała na pytania. Jej empatyczne podejście, zrozumienie dla trudności, z jakimi mierzyli się obywatele, oraz jasne komunikaty budowały zaufanie i jednoczyły naród wokół wspólnego celu.

Ardern utworzyła interdyscyplinarny zespół ekspertów, który obejmował m.in. epidemiologów, ekonomistów i specjalistów od komunikacji kryzysowej. Ta grupa doradcza pomagała w podejmowaniu decyzji opartych na danych i najnowszej wiedzy naukowej. Premierka potrafiła skutecznie koordynować pracę różnych resortów i agencji rządowych, zapewniając spójne działanie całego aparatu państwowego.

Podejście Ardern charakteryzowały elastyczność i gotowość do szybkiej zmiany strategii w odpowiedzi na pojawiające się nowe informacje. Gdy sytuacja tego wymagała, restrykcje były zaostrzane lub łagodzone, zawsze z transparentnym przedstawieniem powodów takich decyzji. Dzięki tym działaniom Nowa Zelandia (a także dzięki wyspiarskiemu położeniu) przez długi czas utrzymywała niezwykle niski poziom zakażeń, a gospodarka kraju ucierpiała w mniejszym stopniu niż w wielu innych państwach. Choć później kraj musiał zmierzyć się z nowymi falami pandemii, początkowa strategia dała czas na przygotowanie systemu ochrony zdrowia i szczepień.

Historia ta pokazuje, jak kluczowe w zarządzaniu są: **przejrzysta komunikacja, empatyczne przywództwo i umiejętność szybkiego podejmowania trudnych decyzji**. Ardern udowodniła, że skuteczne zarządzanie w sytuacji kryzysowej wymaga nie tylko wiedzy eksperckiej, ale także zdolności do budowania zaufania i jedności społecznej. Jej podejście, łączące zdecydowane działania z troską o obywateli, stało się wzorem dla wielu liderów na całym świecie w czasie pandemii.



Premierka Finlandii Sanna Marin i premierka Nowej Zelandii Jacinda Ardern

Cechy i zadania kierownika projektu

Nie ma jednego uniwersalnego zestawu cech, które charakteryzują dobrego kierownika. Przydatne są jednak umiejętności i cechy przedstawione na RYSUNKU 14.

Rysunek 14. Przydatne umiejętności i cechy kierownika projektu



Umiejętności przywódcze

Zdolności komunikacyjne

Umiejętność rozwiązywania problemów

Elastyczność i adaptacyjność (umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków)

Umiejętność motywowania innych

Umiejętność podejmowania decyzji

Umiejętność zarządzania czasem

Źródło: opracowanie własne.

Główne zadania kierownika projektu obejmują:

1. planowanie i organizację pracy zespołu;
2. koordynację działań członków zespołu;
3. monitorowanie postępów projektu;
4. zarządzanie ryzykiem;
5. komunikację z interesariuszami;
6. motywowanie zespołu;
7. rozwiązywanie konfliktów.

Anna jako kierowniczką projektu na samym początku projektu stworzyła szczegółowy plan działania, uwzględniający harmonogram treningów, warsztatów i spotkań zespołu. Ważnym zadaniem była koordynacja pracy różnych specjalistów i integracja ich wiedzy w spójny program treningowy dla drużyny. Anna decydowała także oczywiście o sprawach sportowych, takich jak skład zespołu oraz taktyka.

Anna regularnie monitorowała postępy projektu, organizując cotygodniowe spotkania, podczas których każdy członek zespołu raportował swoje osiągnięcia i wyzwania. Szczególną uwagę poświęcała zarządzaniu ryzykiem – na przykład opracowała plan awaryjny na wypadek niedostępności kluczowych członków zespołu, przygotowując dodatkowe osoby w najważniejszych rolach, zarówno na boisku, jak i poza nim. By utrzymać wysokie zaangażowanie zespołu, stosowała różne formy motywacji – od pochwał i po-

dziękowań za wysiłek i pracę po włączanie członków zespołu w podejmowanie kluczowych decyzji.

Musiała również zarządzać oczekiwaniami różnych interesariuszy, takich jak dyrekcja szkoły, rodzice zawodniczek czy lokalni sponsorzy. Anna wykorzystała między innymi swoje umiejętności komunikacyjne i sieć kontaktów, aby zorganizować lokalny turniej siatkówki. Z pomocą członków zespołu przygotowała profesjonalną prezentację projektu, którą przedstawiła lokalnym przedsiębiorcom. Dzięki temu udało jej się pozyskać sponzorów turnieju, którzy w zamian za promocję swoich firm zapewнили nagrody dla uczestników oraz wsparcie finansowe dla drużyny.

Podczas samego turnieju zespół zorganizował także kiermasz i loterię, z których dochód został przeznaczony na działalność Atomówek. Wydarzenie to nie tylko zapewniło dodatkowe fundusze na działalność zespołu, ale też zwiększyło rozpoznawalność projektu w społeczności. Pokazało ono również, że zdolności adaptacyjne oraz umiejętność rozwiązywania problemów Anny są na wysokim poziomie. Jednym z problemów, który udało się Annie rozwiązać, był konflikt w zespole między Anastazją (analityczką danych) a Siergiejem (odpowiedzialnym za media społecznościowe), dotyczący wykorzystania sprzętu do nagrywania. Konflikt ten zostanie opisany w dalszej części rozdziału.

Ponadto Anna, jako kierowniczka projektu i trenerka, wykazywała się umiejętnością зараżania entuzjazmem innych osób – potrafiła skłonić wiele osób do poświęcenia swojego czasu na rzecz rozwoju drużyny, przedstawiając im pasjonującą wizję tego, co mogą osiągnąć, zarówno w wymiarze sportowym, jak i dla swojego rozwoju oraz dobrze spędzonego czasu. Charakteryzowała się też wysokim poziomem empatii, czyli zrozumienia potrzeb i obaw zarówno zawodniczek, jak i innych osób z zespołu projektowego. Pokazała to, organizując choćby dodatkowe zajęcia dla gorzej radzących sobie zawodniczek. Te dodatkowe sesje objęły nie tylko trening sportowy, ale również (wspólnie z Agnieszką, która pełniła funkcję psycholożki drużyny) rozmowy o tym, czego warto wymagać od siebie i czy wynik w sporcie amatorskim jest najważniejszy.

Sprawdziła się także w sytuacjach stresowych, w których trzeba było pomóc zespołowi przezwyciężyć trudności. Na przykład, gdy drużyna miała okres słabszej formy, Anna opracowała – ponownie z Agnieszką – plan radzenia sobie z kryzysem. Wspólnie wykorzystały to jako okazję do przeprowadzenia lekcji o tym, że ważna jest również umiejętność znoszenia porażek. Ponadto zorganizowała omówione w następnym punkcie zajęcia integracyjne i indywidualne rozmowy z zawodniczkami, co pomogło odbudować ich pewność siebie oraz wzmocnić motywację w zespole.



Integracja zespołu

Po utworzeniu zespołu i w trakcie realizacji projektu kierownik powinien dbać o właściwą integrację zespołu. Dobrze zintegrowany (czyli „dobrze zgrany”) zespół charakteryzuje się wyższą efektywnością, kreatywnością i odpornością na trudności. Proces integracji zespołu obejmuje szereg działań i praktyk mających na celu stworzenie z różnorodnych jednostek spójnej, współpracującej grupy. Może to obejmować zarówno działania formalne takie jak szkolenia, warsztaty oraz regularne zebrania, jak i nieformalne, takie jak wyjścia integracyjne, wspólne świętowanie sukcesów czy inne aktywności budujące zespół. Określane z jęz. ang. jako *team building*, sprzyjają one tworzeniu relacji międzyludzkich i wzmacnianiu więzi między członkami zespołu. Elementem integracji jest też tzw. *onboarding*, czyli procedura wprowadzania nowych członków zespołu, tak aby poznali swoje zadania i zasady funkcjonowania w danym zespole oraz poczuli się w pełni jego częścią.

Anna zadbała o integrację zespołu ServeMinds na kilka sposobów. Po pierwsze, wprowadziła cotygodniowe spotkania całego zespołu, podczas których każdy członek dzielił się swoimi postępami i wyzwaniami. Po drugie, zorganizowała serię warsztatów, podczas których specjaliści z różnych dziedzin (np. Michał – dietetyk, i Agnieszka – pedagog) uczyli się nawzajem ze swoich obszarów ekspertyz. Dla nowych członków zespołu przygotowała szczegółowy plan wprowadzający, obejmujący nie tylko ich zadania, ale także historię i cele projektu. Dodatkowo zespół spotykał się czasami na nieformalnych spotkaniach po meczach, co pozwoliło budować silniejsze relacje między wszystkimi osobami.



Zarządzanie konfliktami

Konflikty często postrzegane są jako problem i zagrożenie dla projektu – ludzie się ich boją, unikają lub starają się je stłumić. W praktyce jednak próby unikania czy tłumienia konfliktów zazwyczaj prowadzą do ich narastania i późniejszej gwałtownej eskalacji. Co więcej, tłumienie konfliktów często prowadzi do spadku kreatywności zespołu i motywacji jego członków. Konflikty są naturalną częścią pracy zespołowej, a odpowiednie zarządzanie nimi może nawet przekształcić je w źródło kreatywności i innowacji. Doświadczenia historyczne i badania naukowe pokazują, że zespoły i społeczności, które tłumili konflikty, funkcjonowały gorzej i słabiej realizowały swoje cele. Natomiast zespoły i społeczności, które stawiały na zdrowe, otwarte spory, odnosiły więcej sukcesów i były bardziej innowacyjne. Dlatego zamiast bać się konfliktów, kierownik projektu powinien nauczyć się nimi odpowiednio zarządzać. Wybrane strategie zarządzania konfliktami przedstawia TABELA 21.

Tabela 21. Strategie zarządzania konfliktami

Strategia	Opis
Wczesna identyfikacja konfliktów	Rozpoznawanie oznak konfliktu, zanim eskaluje.
Otwarta komunikacja	Stworzenie atmosfery, w której członkowie zespołu czują się bezpiecznie, wyrażając swoje opinie.
Skupienie się na interesie grupy i jej członków	Zachęcanie do poszukiwania rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron.
Mediacja	Wykorzystanie neutralnej osoby trzeciej jako mediatora.
Ustalenie jasnych zasad rozwiązywania konfliktów	Określenie procesu radzenia sobie z nieporozumieniami.

Źródło: opracowanie własne.

Konflikt w zespole ServeMinds pojawił się między Anastazją (programistką i analityczką danych) a Siergiejem (prowadzącym konto drużyny w mediach społecznościowych). Spór dotyczył wykorzystania sprzętu do nagrywania. Anastazja chciała używać kamery wysokiej rozdzielczości do nagrywania treningów i meczów, aby móc przeprowadzać dokładne analizy ruchów zawodniczek i taktyki drużyny. Uważała, że te dane są kluczowe dla optymalizacji wyników drużyny. Natomiast Siergiej potrzebował tej kamery do tworzenia atrakcyjnych treści, argumentując, że budowanie marki drużyny w mediach społecznościowych jest równie ważne dla sukcesu projektu. Mówił, że efektem tego jest przyciąganie nowych talentów, a w przyszłości może i sponsorów. O ile w obu przypadkach kamera służyłaby do nagrywania tego samego meczu, to konflikt dotyczył tego, na czym się skupiać. Siergiej chciał efektywnie filmować najważniejsze akcje, natomiast Anastazja – przede wszystkim gromadzić dane o zespole.

Anna zorganizowała spotkanie, w czasie którego pozwoliła obu stronom przedstawić swoje perspektywy. Następnie w wyniku otwartej dyskusji obie strony doszły do wniosku, że analizy Anastazji mogą być ciekawymi treściami do mediów społecznościowych, wyróżniającymi konto drużyny na tle innych zespołów. Z kolei rosnąca popularność konta pozwoli zarówno na pozyskanie do drużyny nowych zawodniczek, jak i innych osób do zespołu, w tym zainteresowanych analizą danych. Takie rozwiązanie pozwoliło obu stronom osiągnąć własne cele i wygasło konflikt.



Modele organizacji zespołu

W zależności od specyfiki projektu i organizacji możemy wybrać trzy różne sposoby organizacji zespołu, przedstawione w TABELI 22.

Tabela 22. Modele organizacji zespołu

Model	Charakterystyka	Zalety	Wady
Funkcjonalny	Zespół jest podzielony według specjalizacji (np. zespół programistów, zespół grafików).	<ul style="list-style-type: none"> Jasna struktura Efektywne wykorzystanie specjalistycznych umiejętności 	<ul style="list-style-type: none"> Potencjalne trudności w koordynacji pracy między poszczególnymi grupami
Zadaniowy (projektowy)	Zespół jest zorganizowany wokół zadania.	<ul style="list-style-type: none"> Pełne skupienie na projekcie Szybkie podejmowanie decyzji 	<ul style="list-style-type: none"> Oddzielenie od innych projektów w organizacji Problemy z przekazywaniem wiedzy do innych zespołów
Macierzowy (mieszany)	Jest to połączenie modelu funkcjonalnego i zadaniowego, pracownicy składają raporty zarówno kierownikowi projektu, jak i swoim funkcjonalnym przełożonym.	<ul style="list-style-type: none"> Elastyczność Możliwość wykorzystania zasobów w wielu projektach 	<ul style="list-style-type: none"> Potencjalne konflikty priorytetów Złożoność zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Model pracy zespołu ServeMinds można określić jako macierzowy. Wynikało to ze specyfiki projektu – członkowie zespołu, tacy jak Michał (nauczyciel biologii zajmujący się dietetyką) czy Agnieszka (szkolna pedagog), nadal wykonywali swoje podstawowe obowiązki w szkole, jednocześnie angażując się w projekt drużyny siatkarskiej. Ten model pozwalał na elastyczne wykorzystanie ich czasu i kompetencji. Choć oznaczało to konieczność koordynacji z innymi zobowiązaniami (np. planem lekcji czy dyżurami), dawało również możliwość wykorzystania ich doświadczenia zarówno w projekcie, jak i w codziennej pracy szkolnej. Co więcej, dzięki temu rozwiązaniu wiedza i dobre praktyki wypracowane w projekcie mogły być łatwiej przekazywane do innych obszarów działalności szkoły.



PODSUMOWANIE STUDIUM PRZYPADKU

Wracając do studium przypadku drużyny siatkówki, możemy zaobserwować, jak Anna Nowak zastosowała kluczowe zasady zarządzania zespołem projektowym:

1. Zidentyfikowała kluczowe obszary potrzebne do stworzenia profesjonalnej drużyny, wykraczające poza sam trening sportowy.
2. Dobrała członków zespołu projektowego na podstawie ich unikalnych kompetencji i doświadczeń, tworząc interdyscyplinarną grupę.
3. Jako kierowniczka projektu musiała koordynować pracę różnych specjalistów i integrować ich wiedzę w spójny program treningowy.
4. W trakcie realizacji projektu wykorzystywała narzędzia do zarządzania zespołem, takie jak regularne spotkania na różnych platformach komunikacji online, aby efektywnie koordynować pracę zespołu mimo różnych harmonogramów i obowiązków członków.
5. Musiała zarządzać oczekiwaniami różnych interesariuszy, w tym dyrekcji szkoły, rodziców zawodniczek i potencjalnych sponsorów.

Dzięki temu podejściu Anna stworzyła silny fundament dla swojego projektu. Interdyscyplinarny i zaangażowany zespół pozwolił na nowoczesne i efektywne rozwijanie projektu sportowego, uwzględniające nie tylko aspekty fizyczne, ale także dietetyczne, psychologiczne i analityczne. To innowacyjne podejście także na poziomie szkolnym było inspiracją dla innych lokalnych szkół, tym bardziej, że przyniosło nie tylko wyniki sportowe, ale także rozwój umiejętności i doświadczenia osób z zespołu oraz zaangażowanie lokalnej społeczności.

PODSUMOWANIE ROZDZIAŁU

1. W projekcie wyróżniamy następujące role: sponsor projektu, kierownik projektu, członkowie zespołu projektowego i interesariusze projektu.
2. Dobór członków zespołu powinien uwzględniać ich kompetencje, doświadczenie, dostępność, osobowość i motywację.
3. Dobry kierownik projektu powinien charakteryzować się m.in. umiejętnościami przywódczymi, komunikacyjnymi, rozwiązywania problemów oraz zarządzania czasem.
4. Integracja zespołu jest procesem ciągłym i wymaga działań zarówno formalnych, jak i nieformalnych.
5. Konflikty są naturalną częścią pracy zespołowej i przy odpowiednim zarządzaniu nimi mogą stać się źródłem innowacji i rozwoju zespołu.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Wymień i krótko opisz główne role w projekcie.
2. Opisz, jakie czynniki należy wziąć pod uwagę przy doborze członków zespołu projektowego.
3. Wymień przynajmniej pięć kluczowych cech skutecznego kierownika projektu.
4. Zastanów się, w jaki sposób trenerka Anna może zmotywować członków zespołu do długoterminowego zaangażowania w projekt.
5. Wyobraź sobie, że jesteś członkiem zespołu Anny. Zaproponuj innowacyjny sposób wykorzystania Twoich umiejętności do poprawy funkcjonowania szkolnej drużyny siatkarskiej.
6. Porównaj style zarządzania Steve'a Jobsa i Jacindy Ardern. Wypunktuj, jakie są główne podobieństwa i różnice oraz wady i zalety poszczególnych stylów zarządzania.
7. Przeanalizuj sposób, w jaki Anna rozwiązała konflikt między Anastazją a Siergiejem w sprawie wykorzystania kamery do nagrywania. Jakie zasady zarządzania konfliktami zastosowała? Czy możliwe było inne rozwiązanie tej sytuacji?

PROJEKTY

1. Pracując w 3–4 osobowych grupach, przygotujcie projekt stworzenia zespołu do realizacji wybranego przedsięwzięcia. Do wyboru są:
 - a) organizacja festiwalu muzycznego w Waszej miejscowości;
 - b) stworzenie aplikacji mobilnej do nauki języka obcego;
 - c) zorganizowanie akcji ekologicznej w szkole;
 - d) własny pomysł (po uzgodnieniu z nauczycielem).

Wykonajcie następujące kroki:

1) Planowanie zespołu:

- Określcie główne cele projektu.
- Zidentyfikujcie kluczowe role potrzebne w zespole.
- Stwórcie opis każdej roli (zakres obowiązków, wymagane kompetencje).
- Oszacujcie budżet przeznaczony na zespół.

2) Rekrutacja:

- Przygotujcie ogłoszenia rekrutacyjne dla każdej roli.
- Opracujcie przykładowe pytania na rozmowy kwalifikacyjne.
- Zaproponujcie strategię poszukiwania kandydatów.

3) Organizacja pracy:

- Opracujcie strukturę organizacyjną zespołu.
- Zaproponujcie sposób komunikacji w zespole.
- Przygotujcie harmonogram spotkań.
- Stwórcie plan integracji zespołu.
- Opiszcie, jak będziecie rozwiązywać potencjalne konflikty.

Na koniec zaprezentujcie wyniki pracy innym osobom.