



linia tematyczna
MIASTO ROZWOJU I KOMPETENCJI

Ludzie w projekcie – zaangażowanie czy bierne posłuszeństwo?

27 maja 2025 r., godz.10.00 – 12.00 ONLINE





POLSKO-SZWAJCARSKI Program Rozwoju Miast

Szkolenie prowadzone przez doradców ZMP w ramach Projektu (Komponentu) Predefiniowanego pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowane przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.



Webinar prowadzą:



Grzegorz Dziarski



Anna Żabińska-Pioterek



Wojciech Kłosowski

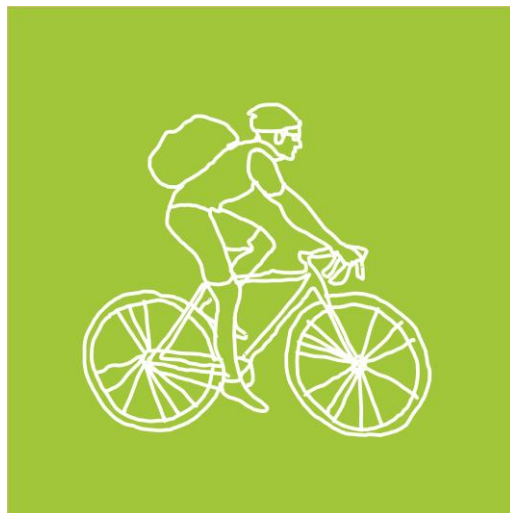


Program edukacyjny tej fazy Programu

- Program edukacyjny koncentruje się na dwóch kluczowych formach wsparcia: cyklu webinarów oraz warsztatach stacjonarnych, które zostaną zrealizowane w 16 lokalizacjach na terenie Polski.
- Ponadto odbędą się także seminaria online pn. Forum Rozwoju Lokalnego, konferencja adresowana do miast-finalistów i warsztaty z partnerem szwajcarskim. Działa Baza Wiedzy na stronie www.wsparciemiast.pl oraz Centrum Konsultacyjne.
- Realizacja planu działań edukacyjnych obejmuje okres od rozpoczęcia oceny Wstępnych Propozycji Projektu do momentu podpisania umów o dofinansowanie z miastami laureatami.
- Fundamentem programu edukacyjnego pozostają webinary, których zaplanowano ponad 40, uporządkowanych w 7 liniach tematycznych.
- Webinary są dostępne dla kadry samorządowej ze wszystkich 139 miast uczestniczących w inicjatywie, niezależnie od statusu złożenia Wstępnej Propozycji Projektu (WPP).
- Uczestnicy, którzy wezmą aktywny udział w określonej liczbie webinarów, otrzymają formalne zaświadczenie potwierdzające udział w szkoleniach.



Miasto zielone



Miasto przedsiębiorcze



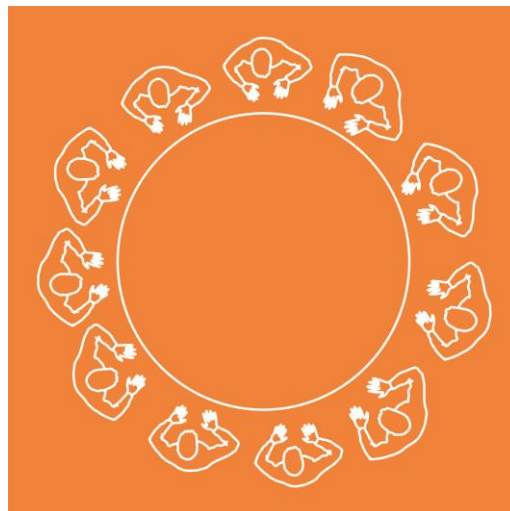
Miasto dostępne



Miasto kompetencji i
rozwoju



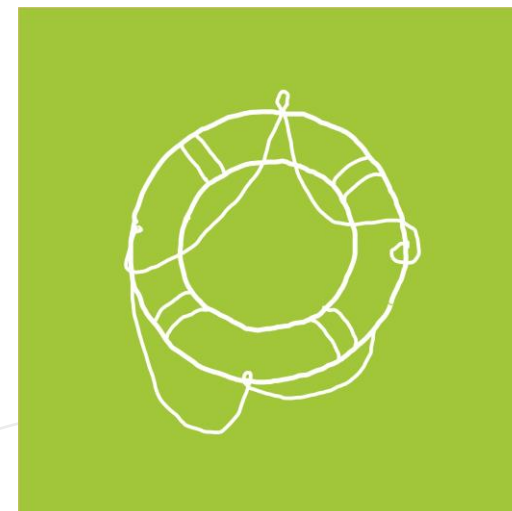
Miasto w obywateli i
współpracy



Miasto w działaniu



Miasto bezpieczne i
odporne





Linia tematyczna

Miasto kompetencji i rozwoju:

1. Zarządzanie projektowe w urzędzie - dostrojenie czy dysharmonia?
2. Skuteczna komunikacja - szansa na lepsze miejsce pracy, czy kolejna procedura?
3. Co zrobić, gdy pojawi się konflikt w zespole, urzędzie, mieście? Czy od razu trzeba wzywać mediatora?
- 4. Ludzie w projekcie – zaangażowanie, czy złośliwe posłuszeństwo?**
5. Pułapki w zarządzaniu projektem: nawyki, stres, wypalenie zawodowe.
6. Zarządzanie projektem, a procesy organizacyjne - droga do celu, czy gaszenie pożaru.
7. Jak zbudować odporność psychiczną zespołu na stres i wypalenie zawodowe? Rola współpracy i pozytywnego nastawienia w zespołach przeciążonych zadaniami.





Agenda webinarium:

- WPROWADZENIE do webinarium (5 min): 10:00 – 10:05
- CZĘŚĆ 1: Budowanie **motywacji** ludzi (25 min); 10:05 – 10:30
- CZĘŚĆ 2: **Zadania** projektowe a **role w zespole** (25 min); 10:30 – 10:55
10:55 – 11:20
- CZĘŚĆ 3: **Cykl rozwoju zespołu** (25 min); 11:20 – 11:45
- CZĘŚĆ 4: Style kierownicze a **przywództwo** (25 min); 11:45 – 12:00
- DYSKUSJA, pytania, odpowiedzi (15 min).



Cel i korzyści:

- Cel webinarium to zaprezentowanie praktycznych metod budowania zespołu projektowego i zarządzania nim.

Słuchacze webinarium dowiedzą się:

1. jak sprawić, by ludzie pracowali, bo chcą a nie – bo muszą;
2. jak rozdysponować role w zespole, aby różnice stały się siłą;
3. jak wygląda cykl rozwoju zespołu i co trzeba o nim wiedzieć;
4. jakie są praktyczne narzędzia zarządzania zespołem projektowym;
5. jaka jest rola kierownictwa w budowaniu współpracy i motywacji;
6. jak unikać biernego oporu i syndromu „złośliwego posłuszeństwa”.



Część 1. Budowanie motywacji ludzi

- Dlaczego ludzie nie czują motywacji w pracy?
- Jak wspierać odbudowę motywacji w zespole projektowym?



Grzegorz Dziarski



Anna Żabińska-Pioterek



Czy połowie twojego zespołu brakuje motywacji w pracy?

Aktualne badania wskazują, że odsetek pracowników „niezaangażowanych” jest obecnie wysoki (ponad 50%) i nadal rośnie.

Newsletter z 15.09.2022

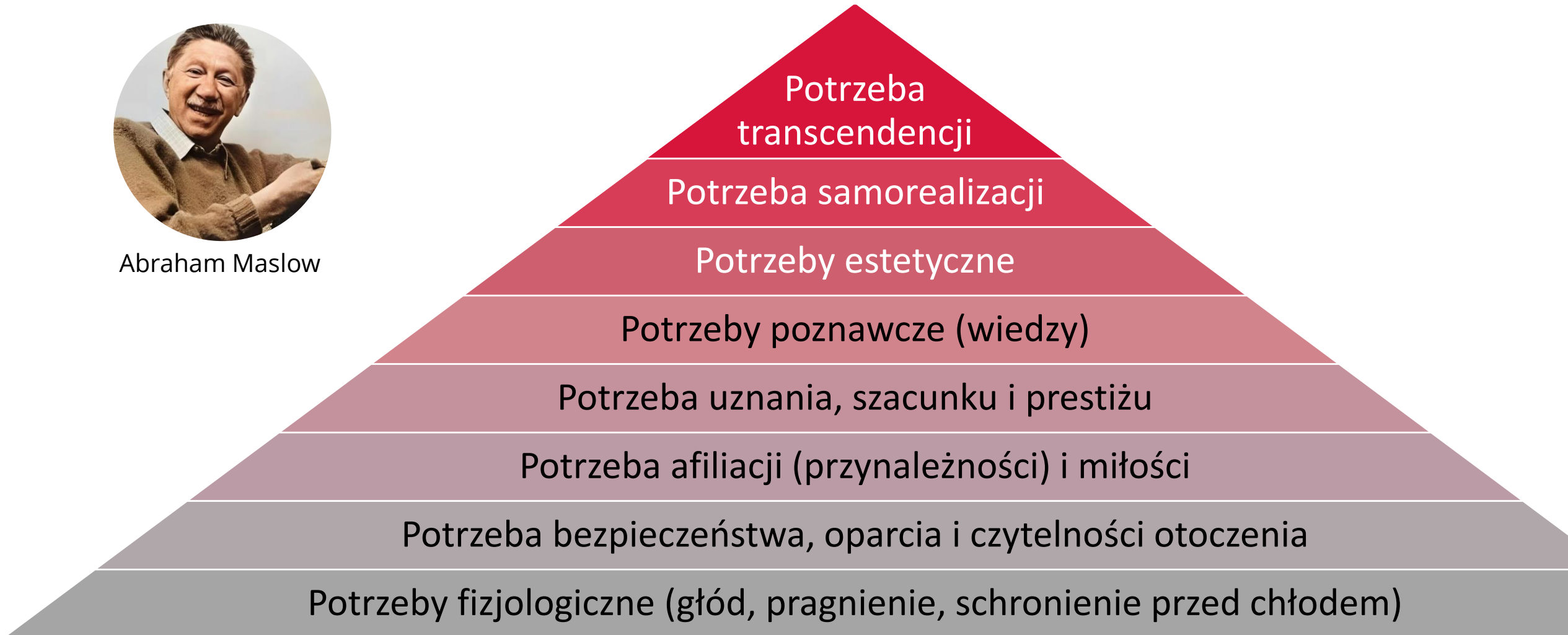




Automotywacja: potrzeby ludzkie wg A. Maslowa



Abraham Maslow





Nasza wolność i możliwość dokonywania wyborów

MOTYWACJE:

Poczucie
sensu

Miłość

Poczucie
obowiązku

Oczekiwanie
nagrody

Strach

Gniew

Poziomy zaangażowania

PRZYWÓDZTWO

Twórcze podekscytowanie

Szczere zaangażowanie

Radosna współpraca

Chętne podporządkowanie się

Złośliwe posłuszeństwo

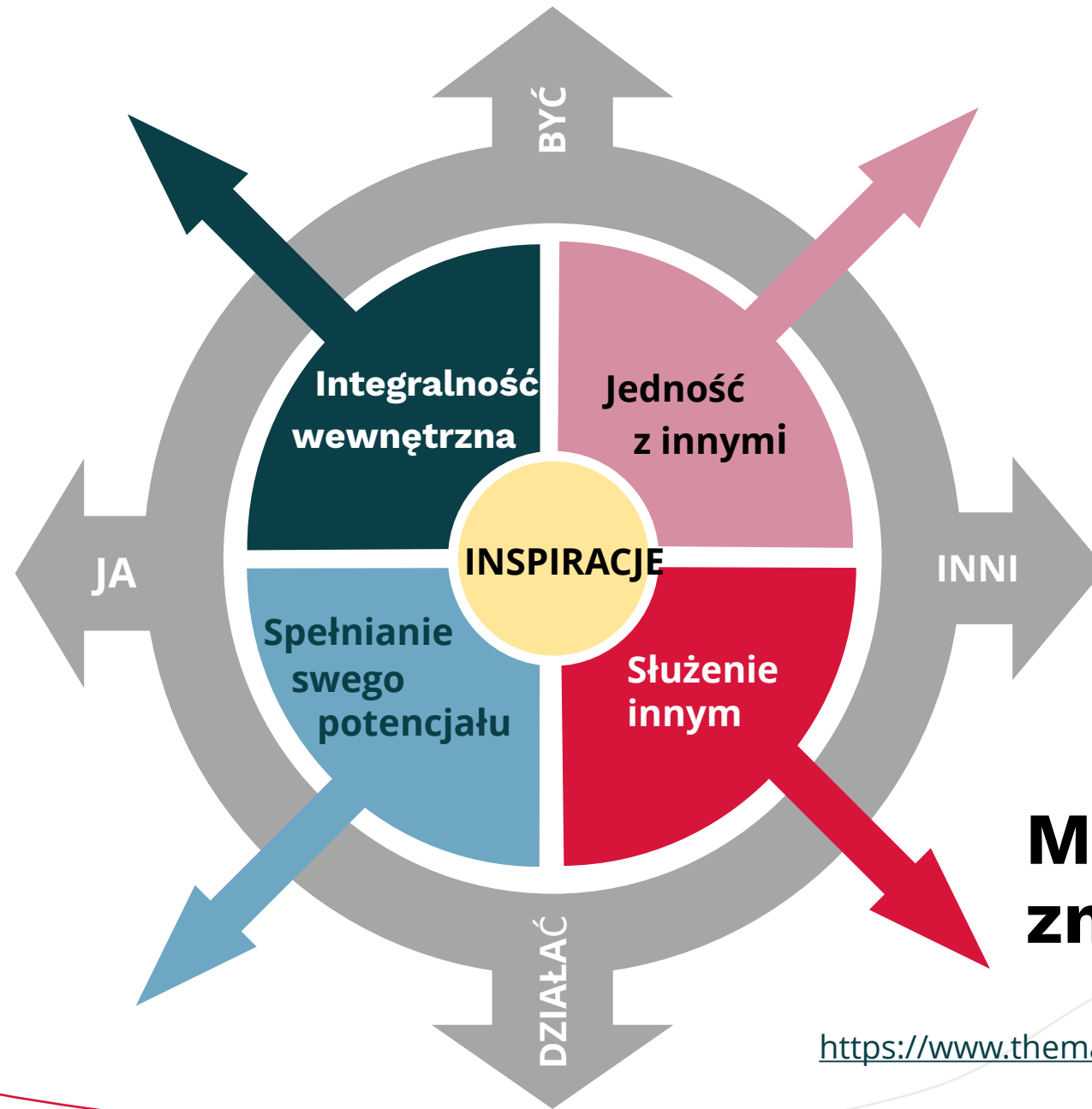
Bunt lub wycofanie się

ZARZĄDZANIE

Nasze wybory co do przyjętego sposobu zaangażowania



Marjo Lips-Wiersma



**Mapa sensu/
znaczeń**



Aktywności trwale podnoszące poczucie szczęścia:

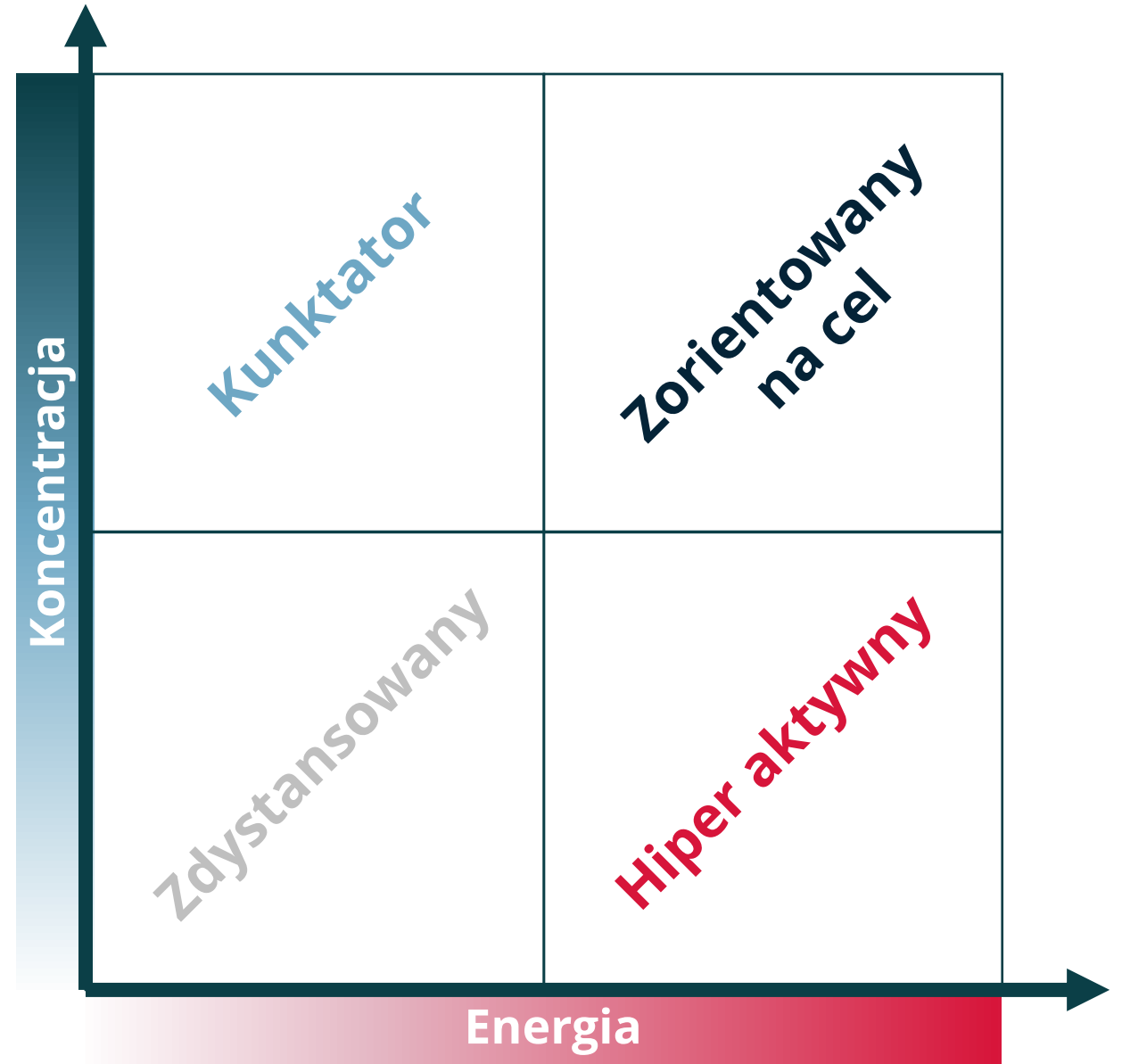
SPOSÓB NA SZCZĘŚCIE:	...i może też:
1. Wyrażanie wdzięczności	4, 7
2. Ćwiczenie optymizmu	7, 9
3. Zwalczanie skłonności do zamartwiania się	6, 10
4. Ćwiczenie aktów życzliwości	8, 9
5. Zacieśnianie relacji z ludźmi	4, 12
6. Ćwiczenie zaradności	7, 10
7. Wybaczenie, nie chowanie urazy	2, 6
8. Robienie tego, co cię naprawdę wciąga	9, 10
9. Czerpanie radości z życia (a praca, to jego część...)	8, 10
10. Realizowanie celów z zaangażowaniem	6, 9
11. Praktykowanie duchowości/religii	6, 12
12. Dbanie o ciało	9, 10

8, 9, 10...



Motywacja (koncentracja i energia)

- Zorientowany na cel?
- Hiper aktywny?
- Zdystansowany?
- Kunktator?



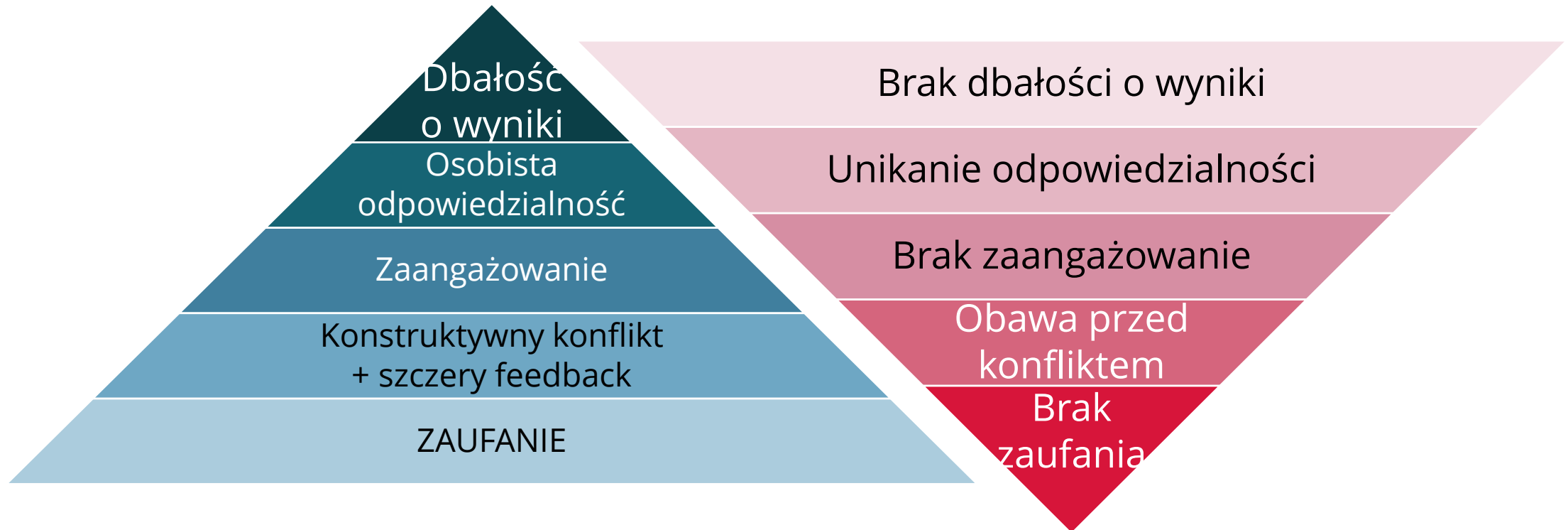


Źródła motywacji – sposoby myślenia (mindsonar)

Orientacja na cel Motywacja w kierunku osiągnięcia celów skoncentrowana na celach, ustala priorytety, ma kłopot z dostrzeganiem problemów			Orientacja od problemu Motywacja w kierunku unikania problemów skoncentrowana na rozwiązywaniu problemów, widzi, co może pójść źle, ma problemy z ustalaniem priorytetów
Wewnętrzne odniesienie Używanie własnych standardów oceny sama decyduje co i jak zrobić, opiera swoje decyzje o swoje własne standardy i niechętnie przyjmuje dyrektywy od innych			Zewnętrzne odniesienie Używanie standardów zewnętrznych do oceny zewnątrznie motywowana, opiera decyzje na tym co inni uważają za ważne, interpretuje informacje jako dyrektywy, trudno jest jej samodzielnie podejmować decyzje



Poziomy funkcjonalności zespołu – test „badanie dysfunkcji” (P. Lencioni)





Badanie funkcjonalności zespołu – z badań zespołu przywódczego miasta

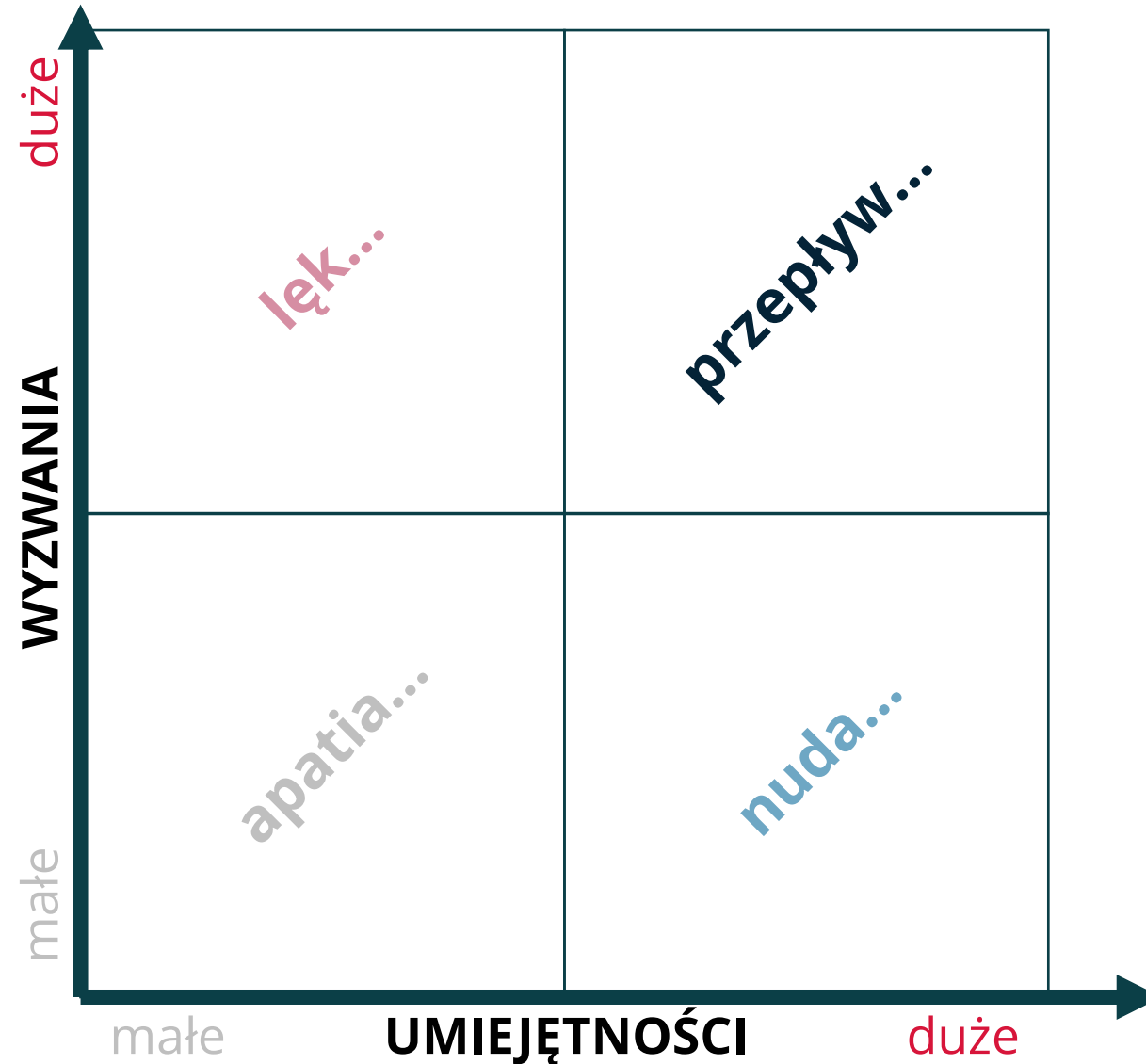
Dysfunkcja 1	Dysfunkcja 2	Dysfunkcja 3	Dysfunkcja 4	Dysfunkcja 5
Brak zaufania	Strach przed konfliktem	Brak zaangażowania	Unikanie odpowiedzialności	Brak rezultatów
Mamy dysfunkcję, która jest problemem	Możemy mieć dysfunkcję (DIALOG DYSKUSJA)	Mamy dysfunkcję, która jest problemem (DECYZJA)	Mamy dysfunkcję, która jest problemem	Możemy mieć dysfunkcję
4,00 pkt	6,33 pkt	3,67 Pkt	5,33 Pkt	5,67 Pkt

Liczba punktów:

- 3-5 – mamy dysfunkcję, która jest problemem
- 6-7 – możemy mieć dysfunkcję
- 8-9 – prawdopodobnie nie mamy dysfunkcji



Przeptyw i nuda w pracy – 1. podejście





Przepływ i nuda w pracy – 2. podejście

- **Instynkt, namiętność** – coś mnie ciągnie (nie wiem właściwie dlaczego) do tej a nie innej aktywności.
- **Przepływ (flow)** – dana aktywność mnie „niesie”.
- **Szybkość kojarzenia** – szybko pojmuję istotę i mam wgląd w istotę sprawy/ sens aktywności.





Cztery domeny silnych stron CliftonStrengths®

REALIZOWANIE	WPŁYWANIE	BUDOWANIE RELACJI	MYŚLENIE STRATEGICZNE
Osoby te wiedzą jak sprawić, aby rzeczy się działy. Kiedy zespół potrzebuje kogoś, kto wdroży rozwiązanie, te osoby będą pracowały nieustraszenie, aby to zrobić.	Osoby te pomagają swojemu zespołowi dotrzeć do szerszego grona odbiorców. Mogą sprzedawać zespołowe pomysły wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Kiedy zespół potrzebuje kogoś, kto wie jak mówić i sprawiać, że grupa jest słyszana.	Osoby te mogą spajać zespół, aby trzymał się razem. Bez tych mocnych stron w zespole grupa jest zwyczajnie zbiorem jednostek. Za to ci członkowie zespołu mają wyjątkową zdolność, by pomóc grupie być lepszą niż suma jej członków.	Osoby te są tymi, którzy pomagają zespołom rozważyć, co może się wydarzyć. Stale absorbują i analizują informacje pomagając podejmować lepsze decyzje. Osoby z mocnymi stronami w tej domenie stale rozciągają myślenie ku przyszłości zespołu.
Osiąganie Organizator Pryncypialność Bezstronność Rozwaga Dyscyplina Ukierunkowanie Odpowiedzialność Naprawianie	Aktywator Dowodzenie Komunikatywność Rywalizacja Maksymalista Wiara w siebie Poważanie Czar	Elastyczność Współzależność Rozwijanie innych Empatia Zgodność Integrator Indywidualizacja Optymista Bliskości	Analitik Kontekst Wizjoner Odkrywczość Zbieranie Intelekt Uczenie się Strateg



Przepływ i nuda w pracy – 2. podejście. Kwestionariusz „czerwonej nici”

- Do czego mnie naturalnie ciągnie?
- Co dodaje mi energii?
- Co sprawia, że tracę poczucie czasu?
- Z czym ludzie często przychodzą do mnie po pomoc?
- Z czego jestem znany?
- Jakie czynności sprawiają mi największą satysfakcję?
- Jakie przewodnie tematy i wzorce pojawiły się w moim życiu i pracy?



Przeptyw i nuda w pracy – ćwiczenie 1. (Menti)

Czy w ostatnim miesiącu zdarzyło się przynajmniej raz, że:

- coś zaabsorbowało mnie tak, że straciłem poczucie czasu?
- instynktownie zgłosiłem się na ochotnika do czegoś?
- ktoś musiał mnie oderwać od tego, co robiłem?
- czułem całkowitą kontrolę nad tym, co robię?
- byłem zaskoczony, jak dobrze sobie z czymś poradziłem?



Przeptyw i nuda w pracy – ćwiczenie 2. (Menti)

Czy w ciągu ostatniego miesiąca (kwiecień – maj)
choć raz zdarzyło ci się w pracy, że:

- zostałeś doceniony lub wyróżniony pochwałą?
- byłeś jedyną osobą, która coś zauważyła?
- w pewnej chwili poczułeś, że cieszysz się pracą?
- wymyśliłeś nowy sposób robienia jakiejś rzeczy?
- chciałeś, aby dana aktywność trwała jak najdłużej?



Anna Żabińska-Pioterek

Cykl webinarów o tematyce budowania zespołu projektowego.

- Jak zbudować sprawnie działający zespół projektowy? **12.04.2024 r.**
- Zarządzanie projektowe w urzędzie – DOSTROJENIE CZY DYSHARMONIA. **25.02.2025 r.**
- Ludzie w projekcie zaangażowanie czy bierne posłuszeństwo? **27.05.2025 r.**
- Zarządzanie projektem a procesy operacyjne – DROGA DO CELU CZY GASZENIE POŻARÓW? **26.06.2025 r.**

www.wsparciemiast.pl



Warunki budowania zespołu projektowego

- Specyfika pracy w administracji samorządowej.
- Specyfika projektów.
- Wyzwania zespołu projektowego w Polsko Szwajcarskim Programie Rozwoju Miast.
- Kwalifikowalność wydatków na zarządzanie.
- Założenia Programu Rozwoju Miast dla zdolności Instytucjonalnej do wdrożenia projektu.
- Konsekwencje założeń Programu Rozwoju Miast dla budowania zespołu projektowego.

Czyli, jak dostosować założenia do warunków, skoro warunki się do nas nie dostosują?



Kluczowe działania, które warto wdrożyć w celu zbudowania dobrze funkcjonującego zespołu, który w całości jest zmotywowany do pracy w projekcie.

- Zrozumienie powodów braku motywacji członka / członków zespołu.
- Wyjaśnienie całemu zespołowi projektowemu celów projektu i ich znaczenia dla miasta.
- Monitorowanie postępu pracy wszystkich członków zespołu wraz z informacją zwrotną.
- Budowanie atmosfery zaufania, zachęcanie do szczerej komunikacji (wzajemne pomaganie i wspieranie się).
- Formułowanie jasnych oczekiwań i konsekwencja w ich rozliczaniu.
- Diagnozowanie luk kompetencyjnych zespołu w celu ich niwelowania jako kluczowy element budowania jego efektywności i gotowości do realizacji celów projektu w ramach PSPRM.



Ważne w kontekście Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast:

- Projekty w programie szwajcarskim będą realizowane do 31 marca 2029 roku, dlatego też zespół pracowników powinien być dobrany odpowiednio do potrzeb projektu już na etapie jego przygotowywania i czas jego realizacji.
- **WIELOFUNKCYJNOŚĆ** - Zespół projektowy powinien składać się z pracowników o zróżnicowanych kompetencjach i specjalizacjach.
- Kwalifikowalność wydatków na zarządzanie projektem wynosi do 10% planowanej kwoty dofinansowania zaplanowanej na realizację działań podstawowych.
- Do tych wydatków należą również: informacja i promocja, koszty personelu, koszty badania sprawozdań finansowych przez biegłego rewidenta.
- Dla celów sprawozdawczych wydatki kwalifikowane na zarządzanie projektem muszą być wyodrębnione w budżecie projektu jako osobna pozycja budżetowa.



Część 2. Zadania projektowe a role w zespole

- Czym różnią się zadania projektowe od ról w zespole?
- Jakie role w zespole mogą pełnić ludzie i od czego zależy?
- Co dzieje się w zespole, gdy któraś z ról jest nieobsadzona?



Wojciech Kłosowski



Grzegorz Dziarski



Zadania a role w pracy zespołowej...

- **Zadanie** to wydzielona część pracy powierzona komuś (najczęściej jednej osobie) do wykonania. Zadania to elementarne części organizacji pracy.
- Osoba wykonująca kompetentnie zadania jednego rodzaju, to **specjalista** (od zadań tego rodzaju). Dobry podział **zadań** i mądre podejście do **specjalizacji** to klucz do skuteczności zespołów projektowych.
- Jednak oprócz wykonywania zróżnicowanych zadań ludzie pełnią w zespołach także **zróżnicowane role**.



Rola w zespole...

- **Rola danej osoby w zespole** to jej sposób funkcjonowania w złożonej sieci interakcji w tym zespole:
 - to jej postawa i sposób działania wobec wykonywanych zadań,
 - to jej postawa wobec innych członków zespołu i jej model współpracy z pozostałymi osobami,
 - to rodzaj potencjału wnoszonego przez tę osoby do pracy zespołu.
- Rola w zespole nie wynika z organizacyjnego podziału pracy, lecz z osobistych skłonności i predyspozycji danej osoby, z jej preferowanego, utrwalonego sposobu funkcjonowania.



Moja rola w zespole...

Ciekawy, prosty model ról zespołowych zaproponowali Gellert i Nowak. Wyróżniają oni **sześć typowych ról w zespole**:

- przywódca-moderator,
- kierownik-organizator,
- kreatywny pomysłodawca,
- łącznik ze światem,
- dobry duch zespołu,
- wykonawca-perfekcjonista.



Role w zespole...

- **Przywódca-moderator** to rola typowo leaderska: ma cechy oczekiwane u koordynatora projektu.
- Osoba taka widzi projekt w szerszym kontekście strategicznym, rozumie jego osadzenie w ogólnej strukturze strategii. Jest strażnikiem ukierunkowania na misję.
- Dbą o równowagę: zarówno o relacje w zespole, jak i o realizację zadań. Jednak w jednym i drugim obszarze raczej inspiruje i motywuje, niż bezpośrednio interweniuje.
- Przywódca-moderator to inicjator wspólnych decyzji, który nie narzuca swojego zdania. W zespołowym tyglu jest raczej katalizatorem, niż odczynnikiem. Dbą o spójność.

Sygnały wskazujące na brak w zespole przywódcy-moderatora:

- Atomizacja (każdy pracuje odrębnie);
- Brak świadomości co do celu projektu;
- Przeciążenie zadaniami, zła atmosfera w zespole.
- jawne lub ukryte „walki o władzę”



Role w zespole...

- **Kierownik-organizator** jest dowódcą liniowym: idee przekłada sprawnie na konkretne zadania.
- Priorytetem dla niego jest skuteczność. Gdyby został mianowany koordynatorem projektu, będzie ukierunkowany na zadania.
- Podtrzymywanie relacji w zespole jest dla niego przede wszystkim narzędziem zwiększania skuteczności pracy.
- Ma masę energii i ciągnie projekt zarażając innych swoim przykładem. Jest skupiony na sprawach wewnętrzzespołowych.
- Kierownik-organizator jest doskonałym zastępcą koordynatora projektu (Przywódcy-moderatora).

Sygnały wskazujące na brak kierownika-organizatora:

- bałagan, „włożenie sobie pod nogi”,
- wykonywanie zadań w nieracjonalnej, losowej kolejności
- etapy bezczynności na zmianę z etapami szalonego pośpiechu.
- Niektórzy nie wiedzą, co mają robić.



Role w zespole...

- **Kreatywny pomysłodawca** wnosi do zespołu twórczy ferment: zgłasza pomysły, podnosi wątpliwości, „wkłada kij w mrowisko”.
- Osoba taka jest na ogół zapatrzona w wizję, ale też skierowana mentalnie na szerszy kontekst projektu. Dostrzega powiązania.
- Czasami to osoba introwertyczna, nieco wyobcowana z zespołu.
- Na niektórych etapach pracy (na przykład podczas wstępnego definiowania projektu) kreatywny pomysłodawca jest ona wprost niezbędny. Na innych etapach (na przykład w chwilach mobilizacji do szybkiego i sprawnego działania) bywa nie do zniesienia.

Sygnały wskazujące na brak kreatywnego pomysłodawcy:

- myślenie utartymi schematami,
- blokada umysłowa, brak pomysłów,
- brak zapału i radości, znudzenie pracą,
- Poczucie, że „robimy to samo, co zawsze, nasz projekt jest do bólu banalny”



Role w zespole...

- **Łącznik ze światem** to osoba nastawiona głównie na zdobywanie zasobów dla zespołu projektowego i budowanie kontaktów tego zespołu z otoczeniem.
- Osoba taka na ogół ma doskonały kontakt z ludźmi i jest na sprawnym negocjatorze.
- Poczuwa się do roli „ambasadora” projektu na zewnątrz.
- Łącznik chętnie wynegocjuje z innym działem użyczenie sprzętu, załatwi poza kolejnością opinię radcy prawnego, dogada się w dziale skarbnika w sprawie przyspieszenia przelewów.

Sygnały wskazujące na brak w zespole łącznika ze światem:

- zespół nie korzysta z zewnętrznych zasobów,
- w sytuacji wątpliwości zespół nie konsultuje się z zewnętrznymi specjalistami,
- zespół nie czerpie inspiracji z dobrych praktyk na zewnątrz



Role w zespole...

- **Dobry duch zespołu** to osoba nastawiona przede wszystkim na podtrzymywanie w dobrych relacji wewnątrzgrupowych.
- Skupia się na budowaniu dobrej atmosfery i rozładowywaniu w zarodku ewentualnych napięć, mniej istotne dla niej są zadania.
- Jeżeli nawet osoba taka sama nie jest szczególnie wydajna zadaniowo, to kapitalnie przyczynia się do wzrostu zadaniowej wydajności innych osób: w dobrej atmosferze pracuje się lepiej.

Sygnały wskazujące na brak dobrego ducha zespołu:

- brak integracji zespołu, chłód i formalizm w relacjach,
- napięcia, niechęci, wzajemne obwinianie się o porażki,
- alienacja niektórych osób.
- Zła komunikacja.



Role w zespole...

- **Wykonawca-perfekcjonista** to członek zespołu zorientowany na mrowczą pracę, na staranne realizowanie szczegółów, na cierpliwe brnięcie przez żmudne procedury.
- Najczęściej nie wnosi wiele w pracę zespołu na etapie definiowania projektu, gdy inni kipią kreatywnością.
- Za to okaże się podporą zespołu na etapie wykonywania zadań wymagających precyzji i staranności oraz podczas porządkowania bałaganu, który pozostawili po sobie kreatywny pomysłodawca i dobry duch zespołu.

Sygnaly wskazujące na brak wykonawcy-perfekcjonisty w zespole:

- spadek zapału w końcówce każdego zadania,
- duża ilość błędów wykonawczych,
- liczne zgłoszone koncepcje nie są następnie w ogóle realizowane.



Role w zespole a optymalny przydział zadań...

- Niezwykle ważne jest przydzielanie zadań w sposób harmonizujący z naturalnymi rolami zespołowymi.
- Łatwo można wyobrazić sobie spiętrzone trudności w pracy zespołu, którego koordynatorem został Wykonawca-perfekcjonista, harmonogram układał kreatywny pomysłodawca, a za przydzielanie zadań odpowiada dobry duch zespołu.
- Tymczasem z tych samych osób dałoby się przecież zmontować bardzo efektywny i skuteczny zespół, gdyby przydział zadań odpowiadał ich naturalnym rolom.



Ważne w kontekście Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast:

- Pogłębienie wiedzy o rolach zespołowych można traktować jako wartość dodaną: P-SPRM jest okazją do uzyskania przez liderów samorządowych dodatkowej wiedzy i kompetencji.
- Wiedza ta może być następnie wykorzystywana szeroko przy poprawianiu jakości pracy w Urzędzie, także poza programem szwajcarskim.



Część 3. Cykl rozwoju zespołu:

- Jak wygląda cykl rozwoju zespołu i dlaczego trzeba go znać?
- Cykl rozwoju zespołu a cykl projektu;
- Jak nie postępować? „Cykl złego zarządzania projektem” 😊



Wojciech Kłosowski



Proces rozwoju zespołu...

- Pamiętajmy, że **powołanie składu zespołu i przydzielenie zadań, to dopiero początek złożonego procesu** stopniowej budowy dojrzałego zespołu projektowego.
- Praca zespołowa ma swoją dynamikę złożoną z następujących po sobie **etapów**, z których żadnego nie sposób pominąć i trzeba przez wszystkie mądrze przebrnąć.
- Zespół buduje się tak naprawdę poprzez **wspólne przechodzenie tych kolejnych etapów**. Innej drogi nie ma.



Model sekwencyjny Tuckmana...

Model sekwencyjny Bruce'a Tuckmana dzieli naturalny rozwój każdego zespołu na cztery etapy:

- forming
- storming
- norming
- performing.

W wyniku badań empirycznych B. Tuckmana i M. A. Jensen do modelu dodano piąty etap: adjourning





Forming: etap formowania się zespołu

- To etap początkowy, na którym członkowie grupy testują się wzajemnie metodą prób i błędów, identyfikując akceptowalne granice zachowań w sferze międzyludzkiej i zadaniowej.
- Równolegle trwa proces układania w grupie relacji przywódca – członkowie i tworzenia wstępnych standardów.
- Na tym etapie różnorodność ról w grupie ciekawi, niepokoi i fascynuje.





Storming: etap konfliktów i docierania się

- Drugi etap to konflikt i polaryzacja w sferze interpersonalnej, ale emocje z tego obszaru zostają przeniesione w sferę zadań.
- Ludzie na tym etapie kwestionują wzajemnie swoje kompetencje, walczą o pozycje, wiążą się w kliki, czasami rezygnują z pracy w zespole.
- Na tym etapie różnorodność ról w grupie irytuje, przeszkadza i zniechęca. Zespół stawia opór.





Norming: etap normalizacji i uspokojenia

- To etap normalizacji i uspokojenia. Opór etapu stormingu zostaje pokonany, a identyfikacja z zespołem i jego spójność zaczynają rosnąć.
- Nowe role w zespole zostają ostatecznie objęte.
- W sferze zadaniowej zaczyna się efektywna praca, nieblokowana przez napięcia interpersonalne.
- Na tym etapie różnorodność ról w grupie zostaje ostatecznie zaakceptowana.





Performing: etap pełnej funkcjonalności

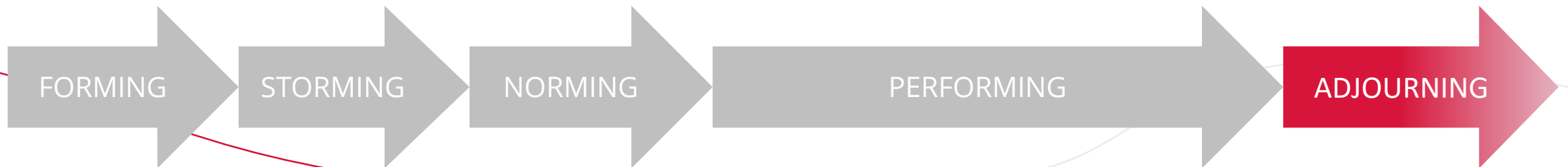
- Tu zespół osiąga czwarty, dojrzały etap rozwoju, w którym sieć relacji międzyludzkich staje się sprawnym narzędziem. Role stają się elastyczne i funkcjonalne a energia grupy zostaje skierowana na zadania.
- Wyzwania strukturalne zostały na tym etapie pomyślnie rozwiązane i struktura służy skuteczności pracy.
- Na tym etapie różnorodność ról w grupie staje się narzędziem podnoszenia efektywności.





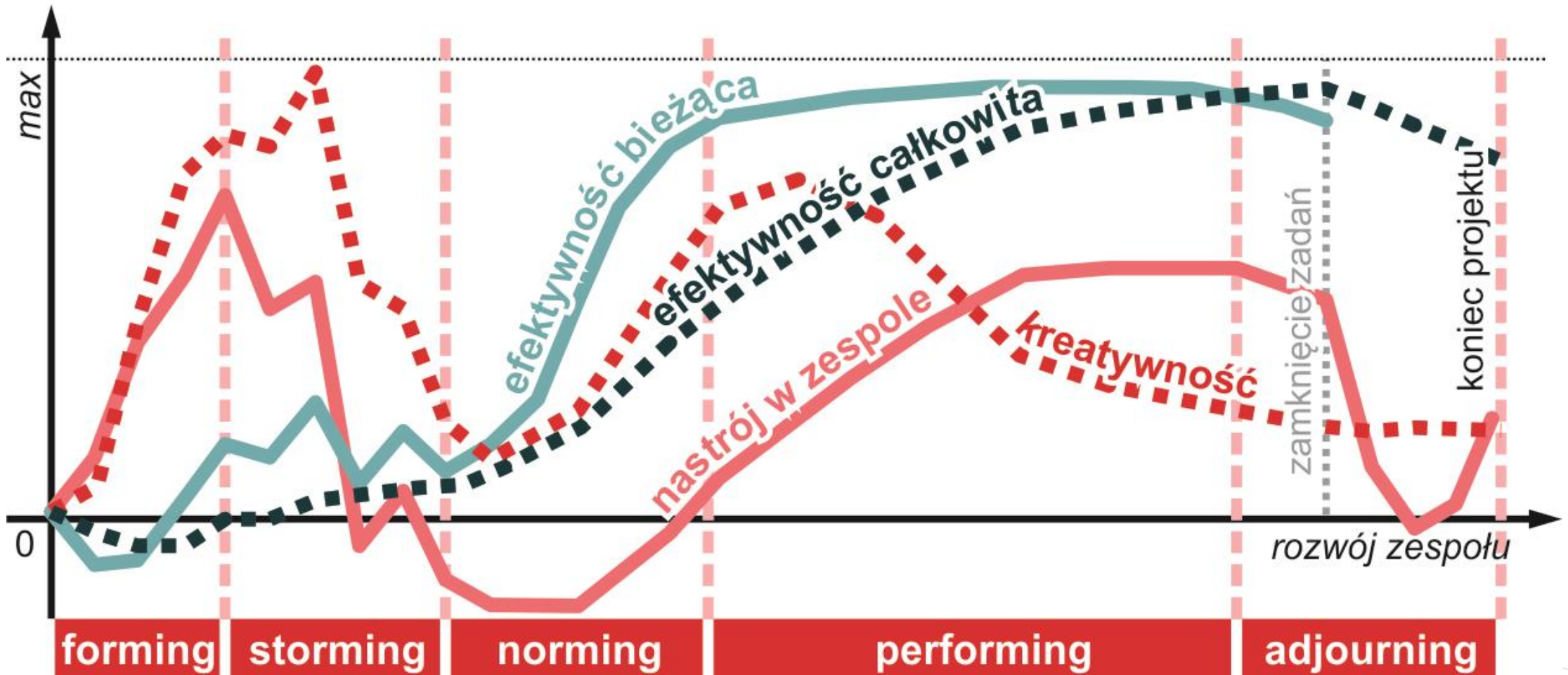
Adjourning: etap kończenia projektu

- Adjourning (zawieszenie, przeniesienie) to etap zamykania projektu i kończenia pracy zespołu.
- Etap ten również bywa nazywany **mourning** (żałoba) dla podkreślenia poczucia straty, jakie w chwili rozwiązywania zespołu towarzyszy większości jego członków.
- Czasami zamiast rozwiązywania zespołu, może on zostać „uśpiony” do rozpoczęcia kolejnego projektu (następuje **dorming**) albo przekształcony (następuje **re-forming**).





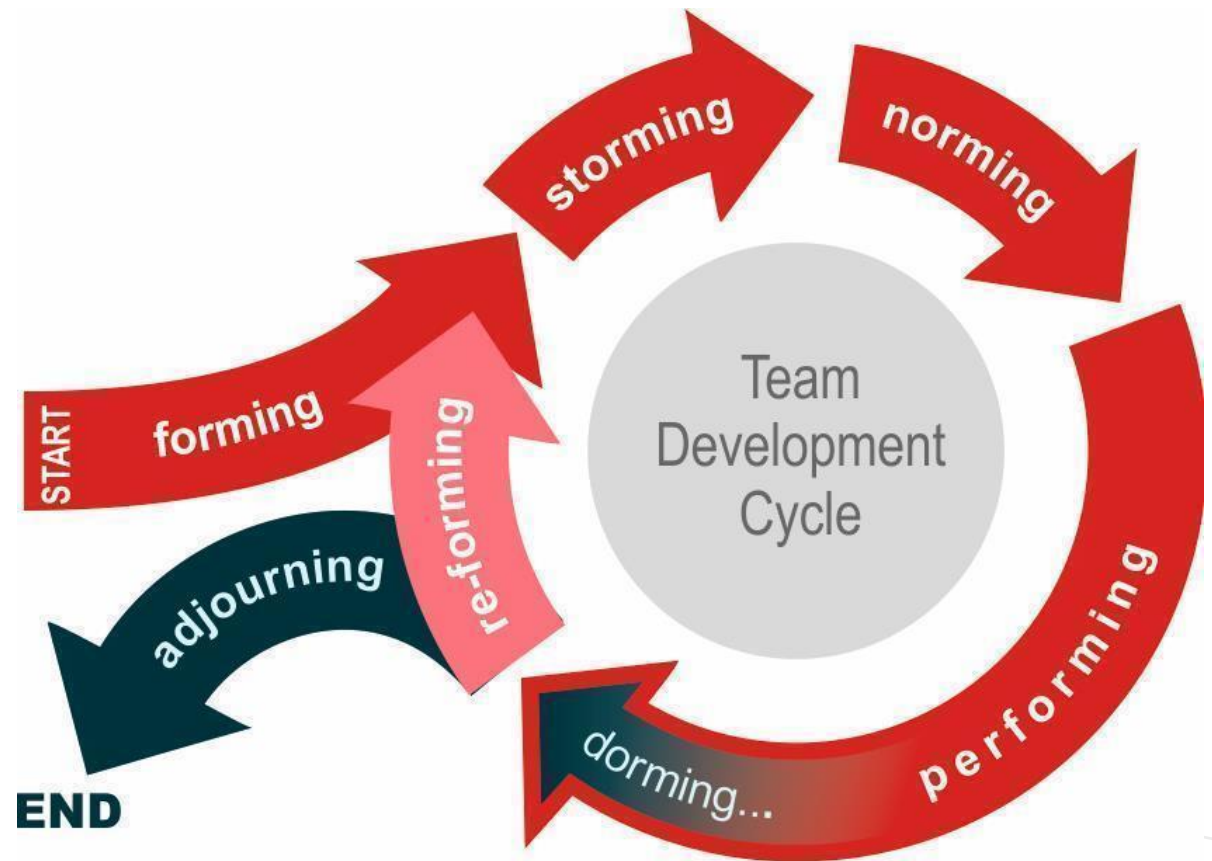
Efektywność, nastrój w zespole i kreatywność...





Cykl rozwoju zespołu – podsumowanie:

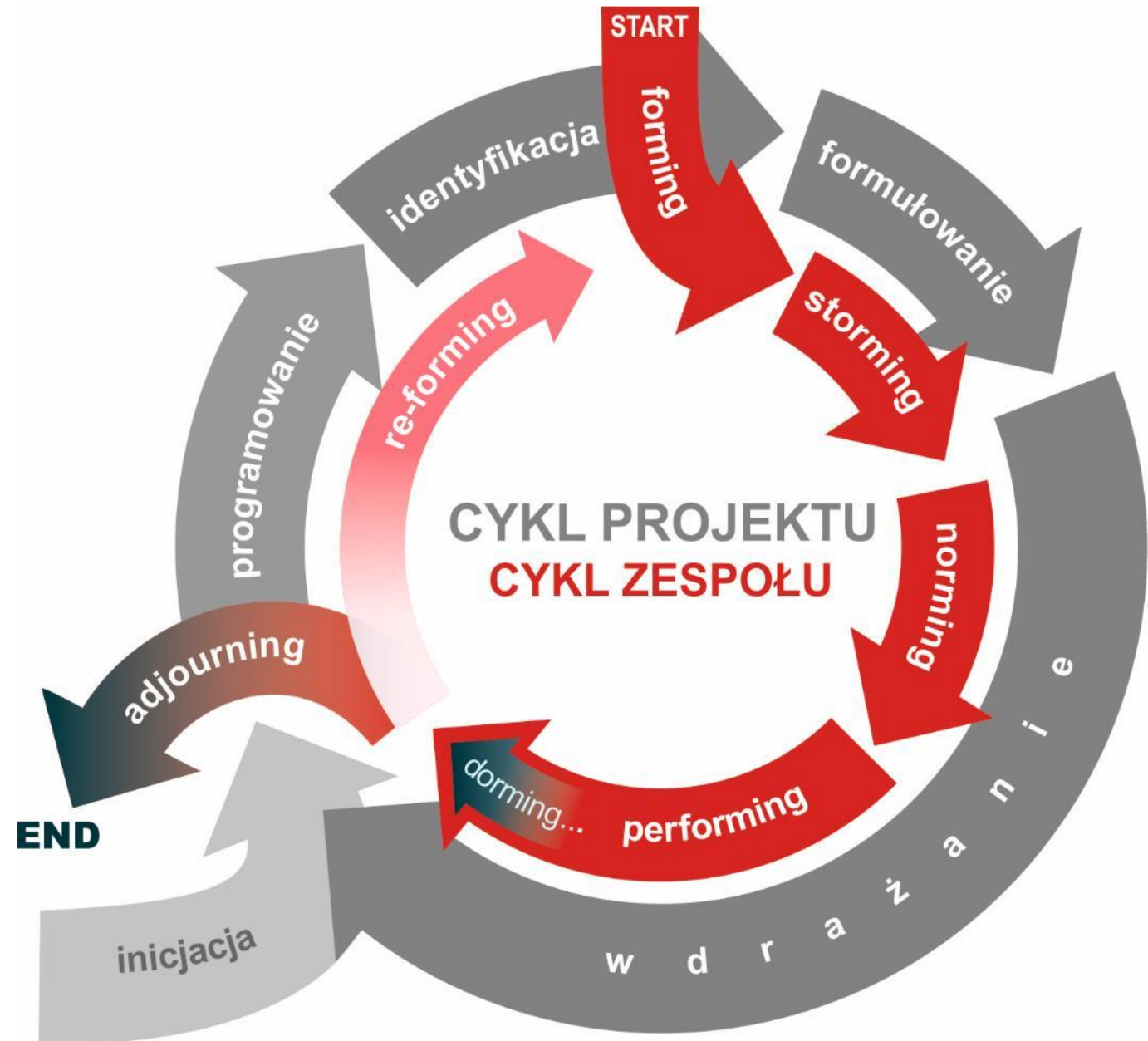
Etapy rozwoju zespołu zidentyfikowane w modelu sekwencyjnym Tuckmana można zinterpretować jako fazy powtarzalnego **cyklu rozwoju zespołu** (Team Development Cycle – TDC).





Etapy cyklu TDC a fazy zarządzania cyklem projektu

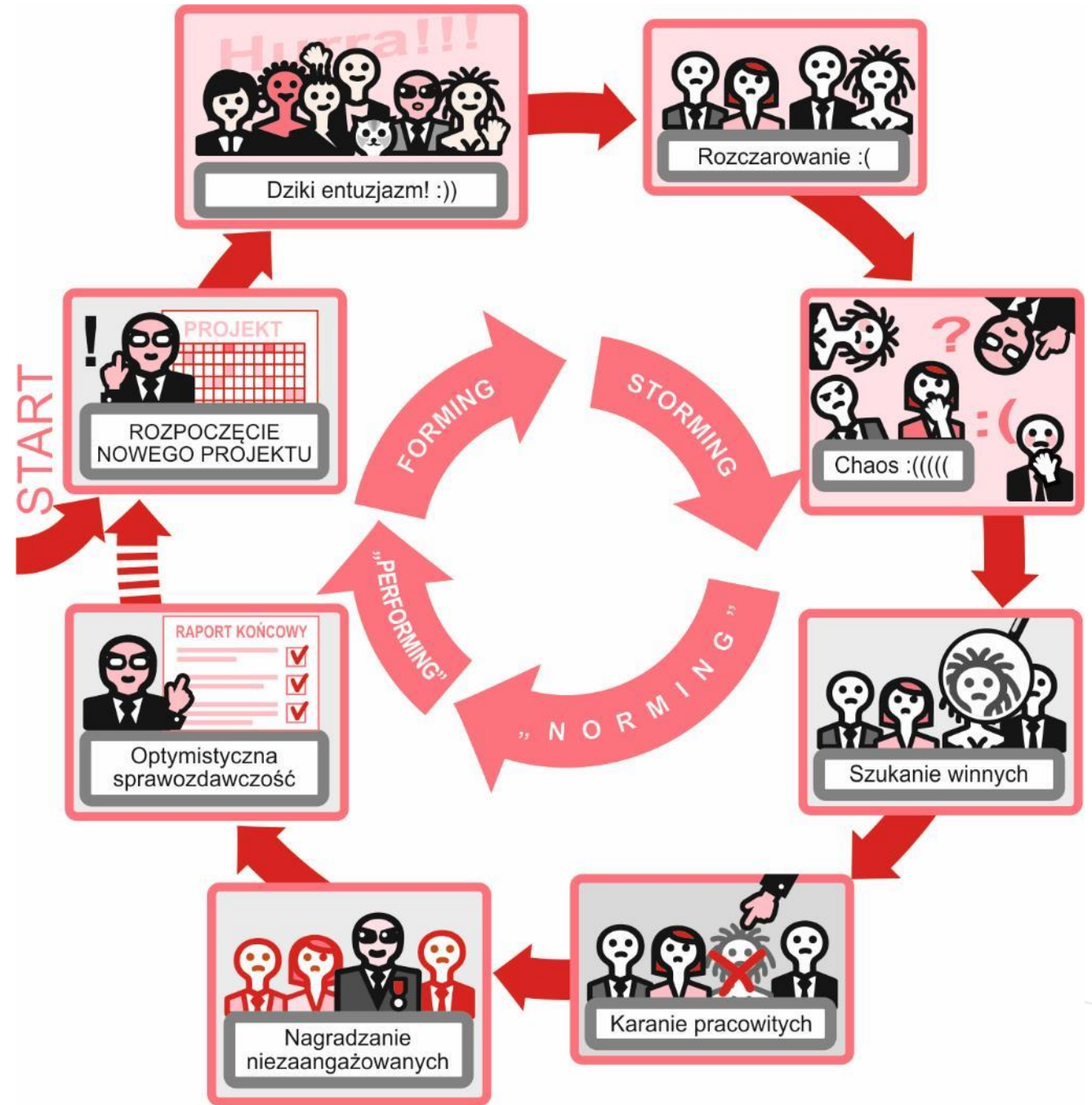
- Zespół warto powołać pod koniec etapu identyfikacji.
- Formułowania projektu dokonuje już powołany zespół, przy okazji przechodząc burzliwy storming.
- Rozpoczęcie wdrażania projektu powinno zbiec się z początkiem normingu i nałożyć na cały ten etap, oraz na etap performingu.





„Cykl złego zarządzania projektem”

- Ten żartobliwy diagram warto potraktować jako model ostrzegawczy.
- Katastrofa wynika tutaj z niezrozumienia przez kierownictwo etapu stormingu.





Ważne w kontekście Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast:

- W wieloletnim projekcie, z jakim mamy do czynienia w PSPRM warto zawczasu poprzez szkolenia przygotować zespół i kierownictwo na kolejne fazy modelu sekwencyjnego Tuckmana, aby uniknąć paniki, gdy nadejdzie faza stormingu.
- Jeśli zespół został zawczasu przeszkolony i wie, że faza konfliktów nieuchronnie nadejdzie, ale też dość szybko minie, etap stormingu będzie znacznie mniej stresujący.



Część 4. Style kierownicze a przywództwo

- Czym jest przywództwo?
- Przykłady i ćwiczenia.



Grzegorz Dziarski



Anna Żabińska-Pioterek



Warsztat praktyka:



Anna Żabińska-Pioterek

- Jak uniknąć natychmiastowego wypalenia pracownika zaczynającego dopiero pracę?
- Na jakie możliwe błędy kierownictwa i zespołu należy szczególnie uważać?



Przykład nr 2: Katarzyna, 25 lat

Katarzyna, 25 lat, absolwentka studiów wyższych w kierunku „zagospodarowanie przestrzenne”, zaczyna swoją pierwszą pracę. Brak doświadczenia projektowego.

1. Wprowadź ją odpowiednio do pracy w zespole.
2. Zapewnij mentoring i wsparcie.
3. Stopniowo wprowadź ją w szczegóły i całość projektu.
4. Daj czas na adaptację.
5. Zaproponuj szkolenia i rozwój umiejętności.



Przykład nr 2: Katarzyna, 25 lat

6. Twórz atmosferę otwartości sprzyjającą dobrej dwukierunkowej komunikacji.
7. Powierzając zadania dawaj konstruktywną informację zwrotną.
8. Rozwijaj jej umiejętności komunikacyjne.
9. Stopniowo angażuj ją w procesy decyzyjne w ramach projektu.
10. Zaplanuj odpowiednie zarządzanie stresem i presją, dostosowane do indywidualnych cech tej osoby.
11. Oceniaj postępy i zapewniaj dalszy rozwój.



Przywództwo...

- **Przywódcą** to ktoś, za kim podążają inni.
- Menedżerowie, zarówno w samorządzie, jak i w biznesie, mogą zarządzać w najróżniejszych stylach, a w tym zróżnicowaniu stylów zarządczych tylko niektóre mogą być słusznie nazywane przywództwem.



Warto zapamiętać...

„W zarządzaniu chodzi o to, by ludzie robili rzeczy właściwie. Natomiast w przywództwie chodzi o to, by ludzie robili właściwe rzeczy”.

Peter Drucker



Przykład nr 3.: **Steve Jobs – trudny lider**

- **Steve Jobs**, założyciel firmy Apple, był osobą bardzo wymagającą, trudną w relacjach, której pasja, determinacja i zdolność do przewidywania uczyniły jednym z największych liderów w historii organizacji.
- Jobs miał zarówno cenne cechy dobrego przywódcy, jak i wady, których należy się wystrzegać kierując zespołem projektowym.

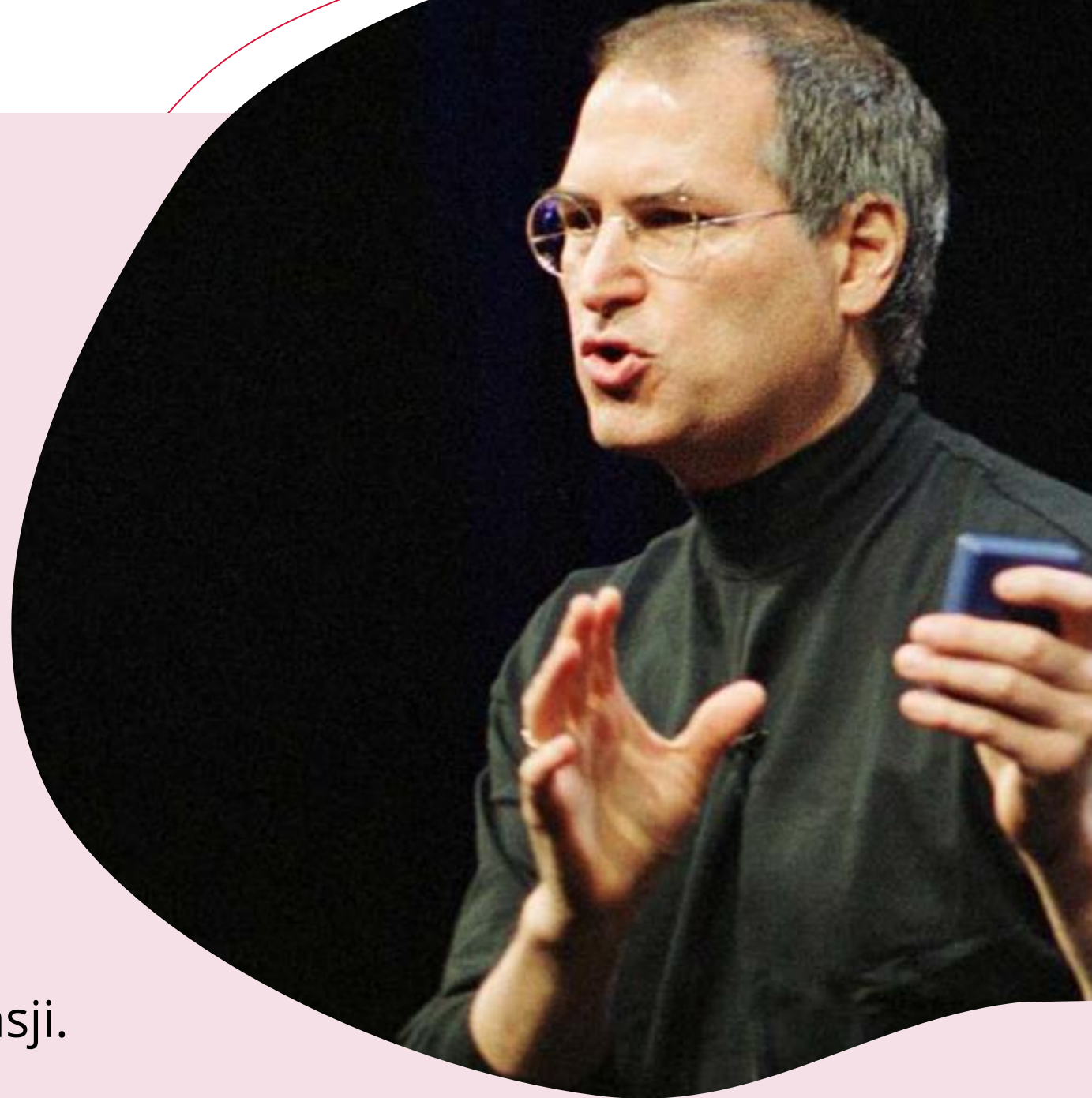
(na podstawie książki Waltera Isaacsona)





Kluczowe cechy Steva Jobsa:

- genialny wizjoner i lider,
- wymagający perfekcjonista,
- trudna osobowość, z którą nie łatwo było pracować,
- brak empatii, problemy w relacjach osobistych, w tym z rodziną,
- miał niezwykłą charyzmę i zdolność do inspirowania innych,
- kontrowersyjny, ale pełen pasji.





W jaki sposób to robił?

- Miał pasję i wizję.
- Posiadał naturalną zdolność przyciągania ludzi. Wzbudzał podziw, fascynację i szacunek. Przekonywał największych sceptyków do swoich pomysłów.
- Ta intensywna pasja sprawiała, że jego współpracownicy, mimo bardzo trudnych warunków pracy, byli gotowi do ciężkiej pracy, ponieważ czuli się częścią czegoś wyjątkowego i wielkiego.
- Miał umiejętność wywoływania emocji (także tych bardzo trudnych).
- Umiał wyznaczać ambitne cele i zarażać nimi innych.
- Stawiał bardzo wysokie wymagania, które mobilizowały innych do działania.
- Miała zdolność wyzwalać kreatywności i innowacyjności.
- Przekonywał do „niezwykłego” podejścia.
- Osiągnął mistrzostwo w komunikacji zewnętrznej i prezentacjach.



Podsumowanie: jak Steve Jobs może inspirować liderów samorządowych?

Czego uczy nas przykład Steve'a Jobsa, a przed czym nas ostrzega?

- **Cechy pożądane** lidera projektu samorządowego, to:
 - charyzma i zdolność do inspirowania ludzi,
 - pasja, wizja, umiejętność „zarażania” ludzi entuzjazmem,
 - umiejętność wyznaczania ambitnych celów mobilizujących do działania,
 - zdolność wyzwalania kreatywności w zespole.
- Z kolei za **przykład ostrzegawczy** należy uważać:
 - brak empatii w relacjach z innymi,
 - bezwzględny perfekcjonizm nie uwzględniający etapu uczenia się,
 - agresywny sposób komunikowania wewnątrz organizacji.



Ważne w kontekście Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast:

- W kontekście projektów realizowanych w ramach PSPRM kluczowo ważne jest dobre zarządzanie projektem.
- O ile wcześniej podkreślaliśmy potrzebę rozwijania i szkolenia zespołów realizujących projekt, o tyle teraz podkreślamy **kluczową rolę szkolenia kierowników projektów w zakresie umiejętności przywódczych.**



Sesja pytań i odpowiedzi, dyskusja

- Zapraszamy do zadawania pytań!
- Możecie Państwo także dzielić się z nami swoimi refleksjami i doświadczeniem 😊



Grzegorz Dziarski



Anna Żabińska-Pioterek



Wojciech Kłosowski



**czas na
sprawdzenie
swojej wiedzy
samoocenę**

**link w czacie i
opisie**





Link do samooceny

<https://forms.office.com/e/iUKydncy7y>



**czas na ankietę
ewaluacyjną**

linki w czacie





Link do ankiety ewaluacyjnej

<https://forms.office.com/e/SKTQbcM062>



Przypominamy...

- Zapraszamy jeszcze raz na kolejny webinar kontynuujący bezpośrednio prezentowane dziś treści: **Zarządzanie projektem a procesy operacyjne: droga do celu czy gaszenie pożarów?** (26 czerwca 2025 r.)
- Zapraszamy także a pozostałe webinary tej linii tematycznej:
 - Pułapki w zarządzaniu projektem: nawyki, stres, wypalenie zawodowe.
 - Zarządzanie projektem, a procesy organizacyjne – droga do celu, czy gaszenie pożaru.
 - Jak zbudować odporność psychiczną zespołu na stres i wypalenie zawodowe? Rola współpracy i pozytywnego nastawienia w zespołach przeciążonych zadaniami.
 - Zarządzanie zmianą w administracji samorządowej - od teorii do praktyki.
- Kontakt z nami – poprzez Centrum Konsultacyjne.



Dziękujemy Państwu 😊



Grzegorz
Dziarski



Anna Żabińska-
Pioterek



Wojciech
Kłosowski

SZWAJCARSKO-POLSKI

Program Współpracy



Ministerstwo Funduszy
i Polityki Regionalnej



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH