

4

DAMIAN MAKOWSKI

Organizacja oprawy meczowej jako przykład zarządzania projektem

Opiekun naukowy pracy: dr Włodzimierz Piotrowski

Damian Makowski jest absolwentem kierunku zarządzanie i marketing w WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. Ukończył specjalność Zarządzanie Zasobami Ludzkimi.

W roku akademickim 2004/2005 był przewodniczącym Zarządu Samorządu Studentów. Jest także członkiem Koła Naukowego Tygryski.

Wielokrotny stypendysta ministra nauki i szkolnictwa wyższego za osiągnięcia naukowe oraz Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości za wyniki w nauce.

W latach 2000–2005 należał do Cyberf@nów, pionierskiej w Polsce grupy ultras, zajmującej się organizacją opraw na meczach Legii Warszawa. Równocześnie zdobywał ciekawe doświadczenia zawodowe, m.in. w: Nestle Polska S.A., ITI Corporation S.A., Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Continental AG (centrala w Hanowerze, Niemcy), PKO BP S.A. oraz TP S.A.

W roku akademickim 2007/2008 rozpoczął studia doktoranckie i pracę na stanowisku asystenta w Katedrze Zarządzania WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.

Kontakt: damian.makowski@gazeta.pl

Wstęp

W drugim roku pracy w programie TOP 15 zająłem się tematyką zarządzania projektami. Aby móc w pełni skoncentrować się na analizowanym zagadnieniu, na przedmiot pracy wybrałem środowisko dobrze mi znane – kibiców piłkarskich w Polsce. Oparłem się tym samym na własnych doświadczeniach, gdyż w latach 2000–2005 byłem członkiem grupy Cyberf@ni, która organizowała oprawy meczowe na spotkaniach Klubu Piłkarskiego Legia Warszawa. Działalność tej nieformalnej grupy obejmowała przygotowywanie pokazów wizualnych na trybunach stadionu Legii, z wykorzystaniem środków pirotechnicznych i innych (kartonów, balonów, flag itp.) oraz przy współpracy z tysiącami innych kibiców.

Praca ta składać się będzie z trzech części. Pierwsza będzie teoretycznym przedstawieniem tematu zarządzania projektami, opartym na literaturze oraz wiedzy, którą wyniosłem z zajęć na ten temat i spotkań z moim opiekunem naukowym. Następnie zaprezentuję środowisko kibiców piłkarskich w Polsce oraz samą grupę Cyberf@nów, aby dać pełny obraz tego, czego dotyczy projekt badawczy. W ostatniej części przedstawię konkretny, empiryczny przykład na to, jak zarządza się projektem, polegającym na przygotowaniu oprawy. W opracowaniu graficznym trzeciej części pracy korzystałem z pomocy dwóch osób: Kariny Kędzierskiej (studentki Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej) i Sebastiana Orzechowskiego (studenta Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, uczestnika programu TOP 15). Muszę równocześnie zaznaczyć, że część narzędzi, które przedstawię w tej pracy, nie była w praktyce wykorzystywana w czasie prac grupy Cyberf@ni. Była to organizacja nieformalna, działająca intuicyjnie, bez wykorzystania zaawansowanych metod organizacji pracy projektowej.

Teoria zarządzania projektami

Projekty realizowane są ciągle i wszędzie. Każdego dnia wykonujemy różne zadania, realizujemy cele zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym, które intuicyjnie nazywamy projektami. Jednak to, co możemy faktycznie nazwać projektem jest, w świetle teorii organizacji i zarządzania, dokładnie określone. „Projekt – z łacińskiego słowa *proiectus*, oznaczającego wysunięcie ku przodowi, co interpretuje się jako pomysł, zamiar, plan zamierzonej budowy”¹. Według

¹ A. Matczewski, *Zarządzenie projektami*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. IV zmienione, WN PWN, Warszawa 2001, s. 486.

książki *A Guide to Project Management Body of Knowledge*, będącej swoistą biblią zarządzania projektami, projekt można zdefiniować jako „tymczasowy wysiłek, podjęty, by stworzyć unikatowy produkt, usługę lub rezultat”². Kerzner twierdzi, że „projekt to przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych”³. Wysocki i McGary definiują projekt jako „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami”⁴. Zarządzanie projektami „jest próbą kombinacji zasobów ludzkich i parametrów technicznych, połączonych w jeden zespół, w ramach „tymczasowej” organizacji, w celu zrealizowania specyficznego planu”⁵.

Projektem jest zatem pewien zbiór zadań, które mają mieć określony, jasno zdefiniowany rezultat. To jest główna różnica między projektem a procesami, które związane są z utrzymaniem produkcji bądź zapewnieniem usług. „Procesy te mają charakter ciągły i często są nazywane działaniami operacyjnymi, natomiast dziedzina wiedzy zajmująca się nimi to zarządzanie operacjami. Z drugiej strony projekt jest przedsięwzięciem unikatowym i zazwyczaj jego kontynuacją są działania operacyjne związane z zapewnieniem utrzymania produktów lub usług będących wynikiem projektu”⁶. Projekt jest niepowtarzalny, przez co trzeba rozumieć, że w określonym układzie i warunkach wystąpi tylko jeden raz. „Tymczasowość projektu objawia się także w tym, że zapotrzebowanie na wyroby (istnienie niszy rynkowej) jest chwilowe, a więc zespół projektowy ma ograniczone zasoby czasowe. Zespoły projektowe zwykle trwają tylko tyle, ile sam projekt. Zamknięcie prac oznacza zwykle rozwiązanie zespołu i przydzielenie pracownikom innych zadań”⁷. Posiada też określony budżet oraz kryteria i miary sukcesu (a więc można jasno stwierdzić, czy projekt został zrealizowany tak, jak to było założone). W projekcie wymagania definiowane są przez pięć parametrów: zakres, koszty (budżet), czas, jakość (w sensie efektu i procesu) i zasoby. „Trzy pierwsze czynniki są ściśle z sobą powiązane równaniem równowagi projektu. Zawsze ustalenie dwóch z nich

² *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Third Edition*, Project Management Institute 2004, s. 5.

³ H. Kerzner, *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice 2005, s. 17.

⁴ R.K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. II, Helion, Gliwice 2005, s. 47.

⁵ H. Brandenburg, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 56.

⁶ <http://pl.wikipedia.pl>

⁷ <http://wizard.ae.krakow.pl>

powoduje, że trzeci jest wynikowy. I tak np. ustalenie zakresu projektu i czasu jego wykonania ustala jego kosztą zgodnie z zasadą, iż większy zakres wymaga większego budżetu. Ustalenie krótszego czasu wykonania, w większości przypadków powiększa kosztą. Obniżenie budżetu zawsze wiąże się z ograniczeniem zakresu, wydłużeniem czasu projektu lub obu na raz⁸. Trzeba jednak zaznaczyć, że „zależnie od struktury organizacyjnej firmy, przyjętych tradycji, a przede wszystkim ostatecznych celów projektu, zarządzanie projektem może być zorganizowane w sposób wysoce sformalizowany lub nieformalny”⁹.

Zwolennicy zarządzania przez projekty¹⁰ wymieniają wiele przewag tego podejścia nad zwykłą działalnością operacyjną:

- koncentracja na efektach, co jest wygodne z punktu widzenia sponsora, czyli osoby, dla której projekt jest wykonywany;
- lepsze wykorzystanie czasu i zasobów, gdyż są one ściśle określone i „rozpisane”;
- mimo że zadaniem kierownika projektu nie jest dbanie o rozwój pracowników, to ten proces jest zapewniony; dzieje się tak dlatego, że praca przy projekcie wymaga często uzupełnienia wiedzy, spojrzenia interdyscyplinarnego, radzenia sobie z trudnościami i ryzykiem oraz jest urozmaiceniem codziennej pracy;
- poprawa komunikacji między pracownikami, gdyż członkowie zespołu projektowego mają ze sobą zdecydowanie lepszy i bliższy kontakt; jest to zresztą zgodne z definicją zespołu, czyli grupy, „która ma wspólne cele i zdaje sobie sprawę z tego, że do ich osiągnięcia potrzebne są wysiłki każdego z jej członków (...) i ma własne, zespołowe sposoby działania. Zespół jest czymś, co pozwala jednostkom działać pełniej i osiągać więcej dla innych, ale przede wszystkim dla siebie”¹¹.

Projekty mogą mieć różnorodny charakter. Matczewski przedstawia następującą typologię projektów:

- 1) inwestycyjne – dotyczące lokaty kapitału w majątek produkcyjny (techniczno-technologiczny) firmy, w celu uzyskiwania korzyści z niego płynących,

⁸ <http://pl.wikipedia.org>

⁹ S. Berkun, *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006, s. 20.

¹⁰ M. Guzik, *Marsz do celu. Kluczowe elementy zarządzania projektami*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 4 (193), s. 8.

¹¹ W. Piotrowski, *Przywództwo w zarządzaniu projektami*, materiały do ćwiczeń, Warszawa 2005, s. 8.

- 2) organizacyjne – prowadzące do zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwem,
- 3) rozwojowe – dotyczące tworzenia nowych produktów, usług lub sposobów ich dostarczania,
- 4) biznesowe – związane z nakładami finansowymi i oczekiwaną od nich stopą zwrotu¹².

„Projekt jako przedsięwzięcie jednorazowe jest obarczony pewnym stopniem niepewności. Zwykle dzieli się go na fazy, aby łatwiej móc nadzorować przebieg. Poszczególne fazy ustawione od pierwszej do ostatniej nazywamy cyklem życia projektu”¹³. W tradycyjnym podejściu wyróżniamy 5 faz projektu:

- 1) inicjacja – gdzie kluczowe znaczenie ma określenie celu, zakomunikowanie go w organizacji i sprawdzenie, czy został prawidłowo zrozumiany i, co równie ważne, zaakceptowany; na tym etapie odbywa się również wybór kierownika projektu i dobór zespołu projektowego (w tym *core teamu*, czyli składu podstawowego, który będzie pracować przy projekcie przez cały czas jego trwania), stworzenie tożsamości zespołowej (nazwa, miejsce spotkań, wspólne artefakty) oraz przeprowadzenie oceny biznesowej i możliwości wdrożenia;
- 2) planowanie – które powinno określać co najmniej następujące elementy: cel główny, cele szczegółowe i wynikające z ich zadania, podział prac, zapotrzebowanie na zasoby (w tym finansowe), harmonogram prac (czyli „graficzny sposób przedstawienia czasu potrzebnego do wykonania określonego zadania, operacji, czy czynności (...) i występujące między nimi technologiczne i organizacyjne powiązania oraz wymagania i możliwości realizacyjne”¹⁴), zasady kontroli i rozliczania, kryteria i miary sukcesu oraz kształt efektu finalnego;
- 3) wykonywanie (realizacja) – w którym głównymi zadaniami kierownika projektu jest koordynacja działań, organizacja prac, komunikacja (niebagatelną rolę odgrywają tu nowe technologie – telefonia komórkowa, poczta elektroniczna i fora internetowe), eliminacja skutków ubocznych i problemów;
- 4) kontrola (monitorowanie) – która jest obecna przez cały czas trwania projektu i polega na obserwacji, tworzeniu raportów i sprawozdań oraz kontroli wykonania zgodnie z planem;

¹² A. Matczewski, op. cit., s. 486.

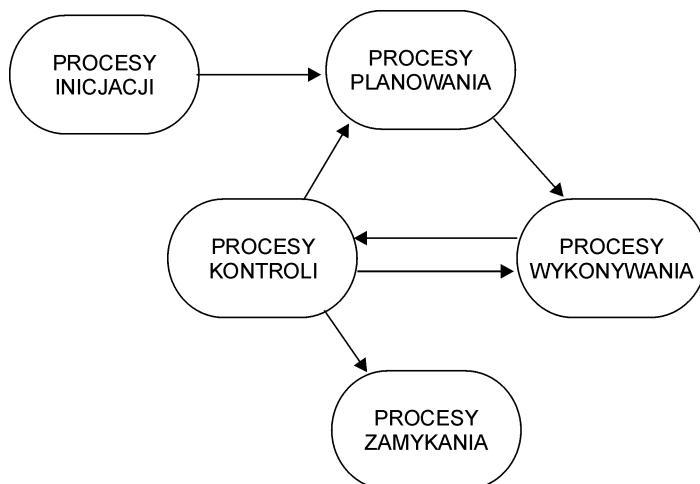
¹³ <http://pl.wikipedia.pl>

¹⁴ A. Matczewski, op. cit., s. 469.

- 5) ukończenie – które oznacza stworzenie raportu końcowego, przekazanie wyników, zebranie recenzji i opinii oraz rozwiązanie zespołu projektowego.

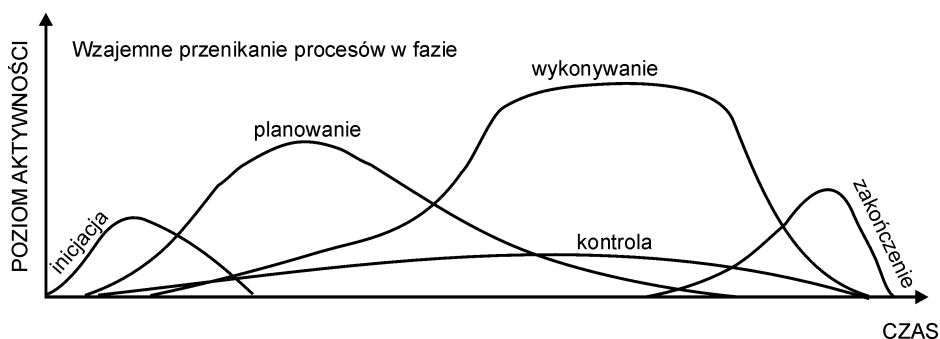
Etapy te są ze sobą oczywiście powiązane, co przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Interakcje między procesami w jednej fazie



Źródło: <http://wizard.ae.krakow.pl/> za PMBOK (1995) PMI, <http://www.pmi.org>.

Rysunek 2. Wzajemne przenikanie się procesów w jednej fazie



Źródło: <http://wizard.ae.krakow.pl/> za PMBOK (1995) PMI, <http://www.pmi.org>.

Każda faza kończy się pewnym półproduktem, który kontroluje się przeglądem końcowym. Wynik jednego etapu jest punktem wyjściowym do następnego, co nie zmienia faktu, że często też nakładają się na siebie i przenikają wzajemnie (rysunek 2). Nie można jednak zapominać, że powinniśmy cało-

ściowo spoglądać na projekt. Tylko wtedy jesteśmy bowiem w stanie np. kontrolować koszty.

Wymienione procesy możemy generalnie podzielić na dwie podstawowe kategorie:

- procesy zarządzania projektami, które pełnią funkcję pomocniczą i pomagają organizować pracę projektową; przykładem takich zadań są m.in.: sporządzanie protokołów, stworzenie struktury podziału pracy, czyli „hierarchicznego opisu działań i zadań, których wykonanie jest warunkiem ukończenia projektu”¹⁵, czy też diagramu sieci projektu, „obrazującego kolejność, w jakiej mogą być wykonane działania w projekcie”¹⁶, np. dwuwymiarowy diagram Gantta (gdzie „skala pozioma to czas realizacji projektu, a skala pionowa to działania, które umieszczamy jedno pod drugim”¹⁷);
- procesy właściwe, czyli te, które dotyczą realizacji produktu projektu.

Kolejnym terminem wymagającym dokładnego wyjaśnienia jest zarządzanie projektami. „Polega ono na wykorzystywaniu do działań projektowych wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu osiągnięcia lub przekroczenia oczekiwań i potrzeb głównych udziałowców projektu”¹⁸. Podobnie twierdzi Kerzner, definiując zarządzanie projektem „jako planowanie, harmonogramowanie i kontrolę ciągu powiązanych ze sobą działań, pozwalające realizować cele projektu skutecznie i w sposób możliwie najbardziej zgodny z oczekiwaniami jego interesariuszy”¹⁹. Jak widać, obie definicje odnoszą się do terminu udziałowców bądź interesariuszy. Udziałowcem projektu może być każdy, kto posiada pewną stawkę w tym, czego projekt dotyczy, „kto jest zainteresowany jego rezultatami”²⁰. Termin ten wywodzi się od angielskiego słowa *stakeholders*. K. Obłój tłumaczy go, używając pojęcia „kibiców strategicznych” bądź „interesariuszy”. „Strategiczni kibice to grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją ‘stawkę’ w działaniu firmy, w jej decyzjach i efektach; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację”²¹. „Interesariusze projektu to osoby lub organizacje aktywnie zaangażowane w realizację projektu lub podmioty, których interesy podlegają

¹⁵ R. K. Wysocki, R. McGary, op. cit., s. 121.

¹⁶ Ibidem, s. 168.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ www.centerpoint.pl

¹⁹ H. Kerzner, op. cit., s. 18.

²⁰ R. K. Wysocki, R. McGary, op. cit., s. 259.

²¹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 111.

korzystnym lub niekorzystnym wpływem wynikającym z realizacji lub zakończenia projektu”²². Może nim być zatem klient, kierownik projektu, sponsor (osoba zapewniająca zasoby dla projektu i jego nadzorca), pracownicy itp. Każdy z nich liczy na efekty, które ten projekt przyniesie oraz ma swoje potrzeby. „Potrzeby są to wymagania, które klient sprecyzował, a więc zostały zidentyfikowane. Oczekiwania to wymagania niezidentyfikowane – zadaniem realizatorów projektu jest ich odgadnięcie za pomocą odpowiednich metod”²³. Zgodnie z kolejną definicją „zarządzanie projektem jest to zbiór czynności wykonywanych w celu osiągnięcia wyznaczonych celów. Zawiera się w nim planowanie, harmonogramowanie i utrzymywanie postępów w czynnościach składających się na projekt. Najprościej można także powiedzieć, że jest to nauka o utrzymywaniu ryzyka porażki na możliwie niskim poziomie w całym cyklu życia projektu. Ryzyko to bierze się głównie z niepewności związanej z przyszłymi wydarzeniami na każdym etapie przedsięwzięcia”²⁴. Dlatego też konieczna jest obecność menedżera projektu – osoby wyposażonej w określony zestaw umiejętności i cech psychospołecznych. Stąd występują nawet definicje, sprowadzające zarządzanie projektami do postaci kierownika przedsięwzięcia. Według nich „zarządzanie projektem to pole działania i odpowiedzialności jednej osoby, zwanej menedżerem projektu. Taka osoba rzadko uczestniczy bezpośrednio w czynnościach, które prowadzą do doprowadzenia projektu do celu, lecz raczej służy jako koordynator, którego zadaniem jest utrzymanie postępów i współpracy pomiędzy członkami projektu w taki sposób, by zredukować całkowite ryzyko porażki”²⁵. Trzeba bowiem pamiętać, że projekt, jako działanie unikatowe, jest nierozłącznie związany z ryzykiem i nieprzewidywalnością. Widać więc wyraźnie, że kierowanie projektem jest zadaniem niezwykle skomplikowanym, wymagającym wiedzy i umiejętności z wielu dziedzin. Dlatego też „organizacja pracy oraz koordynacja projektu wymagają zarządzania poziomego”, gdzie „pracę dzieli się pomiędzy współpracujące ze sobą zespoły funkcyjne”, dzięki czemu „poprawia się współpraca i komunikacja między pracownikami i kierownictwem”²⁶.

Spektrum wymaganych umiejętności kierowniczych najlepiej przedstawia rysunek 3.

²² H. Kerzner, op. cit., za: *A Guide to the Project ...*, op. cit., s. 18.

²³ <http://pl.wikipedia.org>

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

²⁶ H. Kerzner, op. cit., s. 18.

Rysunek 3. Obszary wiedzy obecne w zarządzaniu projektami



Źródło: <http://wizard.ae.krakow.pl/> na podstawie PMBOK (1996) PMI.

Wiele z obszarów wymienionych na rysunku 3 odnosi się do umiejętności interpersonalnych. Nie może to dziwić, skoro projekt zawsze związany jest z zespołowością. Dlatego też równie często, jak pojęcia kierownika projektu, używa się określenia „lider projektu”. Dzieje się tak dlatego, że sprawny kierownik „nie tylko odpowiada za formalną stronę prac projektowych, musi być także przywódcą, motywującym pracowników do nowych wyzwań, zdol-

nym do budowania właściwego klimatu”²⁷. „Przywódca to tylko czasowo ‘u-przywilejowany’ uczestnik stosunku społecznego (społecznych stosunków i ich sieci) oraz procesów (interakcji) zachodzących pomiędzy społecznymi podmiotami (interesariuszami). Przywództwo jest zawsze rodzajem władzy i wpływu na innych, jest zjawiskiem politycznym, związanym z prowadzeniem różnorodnych społecznych gier interesów i oddziaływania emocji”²⁸. Według amerykańskich badań środowiska menedżerów projektu, których wyniki zostały zaprezentowane w piśmie „Personel i Zarządzanie”, najistotniejszymi umiejętnościami kierownika projektu są: koordynowanie, kontrolowanie stanu i delegowanie oraz zdolności komunikacyjne, organizacyjne, pracy z zespołem, przywódcze, a także elastyczność i kreatywność²⁹. Widzimy więc, że lider musi umieć stworzyć zespół złożony z kompetentnych ludzi tak, aby wszyscy oni byli zdolni traktować projekt priorytetowo.

Studium przypadku – historia kibiców klubu Legia Warszawa

Początki: 1916–1950

W roku 1916 na Wołyniu w okolicach Maniewicz powstała Drużyna Legionowa. Jeszcze w tym samym roku zespół ten trafił do Warszawy, a w 1920 r. został przemianowany na Wojskowy Klub Sportowy. Dwa lata później do nazwy dołączony został członek „Legia”. Klub zyskiwał też coraz większą publikę i popularność w stolicy, co zaowocowało, w 1927 r., rekordową jak na owe czasy frekwencją – 7000 ludzi na trybunach. Jednak rok 1933 przyniósł znaczny spadek poziomu sportowego prezentowanego przez Legię, co spowodowało spadek frekwencji i zainteresowania warszawiaków. Dalsze lata pogłębiały ten proces, a sam klub, zgodnie z decyzją władz, miał mieć charakter *stricto* wojskowy.

Druga wojna światowa praktycznie przekreśliła możliwości wyczynowego uprawiania sportu przez Polaków, a co za tym idzie skończyły się również imprezy sportowe. Jednak po wojnie jednym ze sposobów odrodzenia ducha

²⁷ A. Matczewski, op. cit., s. 459.

²⁸ W. Piotrowski, *Przywództwo: między Scyllą potrzeb a Charybdą możliwości*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2004, s. 192.

²⁹ J. Ropiejko, *Projekt (nie) bez ryzyka. Jak uniknąć niepowodzeń w kierowaniu zespołem projektowym*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 4 (193); B. Z. Pozner, *What it takes to be a good project manager*, „Project Management Journal” 1987, nr 3, s. 16.

narodu stał się rozwój sportu. Już w maju 1945 r. pozwolono więc rozegrać pierwszy mecz przy udziale publiczności. Warto też nadmienić, że w 1949 r. zmodyfikowano nazwę na Centralny Wojskowy Klub Sportowy Legia Warszawa, a więc tą, pod którą klub istniał przez kolejne 50 lat i do której kibice Wojskowych (tak potocznie była nazywana drużyna Legii) czują największy sentyment.

Lata 1950–1970

Podział wczesnej historii kibiców Legii Warszawa na przedstawione w pracy okresy nie jest przypadkowy. Do opisu ludzi wcześniej odwiedzających stadion przy ul. Łazienkowskiej nie używałbym terminu „kibice”. Była to „zwykła” publika, bez jakichkolwiek relacji między sobą czy też przywiązania do samej Legii. Stanowili ją ludzie, którzy chcieli obejrzeć widowisko sportowe, lub też po prostu uczestniczyć w atrakcyjnym wydarzeniu. Dopiero w latach 50. zaczęły powstawać pewne relacje między ludźmi obecnymi na meczach piłkarskich Wojskowych, przywiązanie do barw klubowych czy też pewne załączki struktur nieformalnych. Na ten okres przypadają początki czynnego kibicowania pierwszego pokolenia fanatyków piłkarskich, będącego obecnie tzw. „starszyzną”. Specyfikę tamtych czasów opisał w rubryce *Wspomnienia kibica* na łamach tygodnika „Nasza Legia” jeden ze starszych fanów, Stanisław Soroka: „Nie interesowali mnie wtedy ludzie biegający po boisku (wypowiadający się miał wówczas 6 lat – przyp. autora), za to moją ciekawość wzbudzało to, jak ktoś tam krzyknął z trybun w stronę graczy. Zapamiętałem to, że wówczas na trybunach nie było tak nagminnie stosowanych dziś wulgaryzmów. W czasach, o których mówię, takie okrzyki, jak „sędzia kalosz”, „sędzia krowy doić”, czy „sędzia do telefonu”, to był szczyt obrazy dla arbitra. I nikomu nie przychodziło do głowy używanie tzw. grubych słów”³⁰.

W omawianym okresie powstał też zwyczaj uczęszczania na mecze wyjazdowe swojej drużyny. Były to głównie wycieczki organizowane przez zakłady pracy. Jednak, jak opisuje Stanisław Soroka: „w połowie lat 50. zaistniało coś takiego, jak Klub Kibica. Za uiszczeniem symbolicznej opłaty mogliśmy jeździć autokarem na mecze w różne rejony Polski”³¹. Była to co prawda instytucja stworzona przez wojskowe władze klubu i nie można traktować powstania Klubu Kibica jako inicjatywy odśrodkowej, lecz sam fakt potrzeby powołania takiej jednostki świadczy o kreowaniu się pewnych postaw na trybunach Stadionu Wojska Polskiego i załączkach „prawdziwego” kibicowania.

³⁰ „Nasza Legia”, nr 185, s. 23.

³¹ Ibidem.

W latach 60. idea tzw. „wyjazdów” weszła już na dobre w krew sympatykom co popularniejszych drużyn, chociaż były one wciąż nieregularne. Same takie wycieczki wyglądały zgoła odmiennie niż to miało miejsce w późniejszych dekadach. „W latach, o których wspominał, nie istniało coś takiego, jak sektor kibiców drużyny przyjezdnej, siadało się wśród kibiców drużyny gospodarzy. Nie było również żadnej obstawy, dlatego w spornych momentach (wiadomo, mecz piłkarski budzi olbrzymie emocje) dochodziło do pyskówek, a ci bardziej porywczy i nerwowi skakali sobie do oczu. Nie dochodziło jednak z tego tytułu do jakichś większych zadym, które by miały wpływ na toczące się widowisko. Ot, kilku facetów dało sobie po ryju, jeden wyzwał drugiego ‘Hanysie’. Ten drugi, by nie pozostać dłużnym, odgryzł się ‘Gorolem’ i wszystko rozchodziło się po kościach. Nikt na nikogo nie czatował po meczu, nie obstawiał dworca” – opowiada Bogdan „Papa” o meczu z Zabrzeżskim Górnikiem z 1963 r.³²

LATA 70.

Dekada ta była okresem, w którym rozwinął się fanatyzm piłkarski, a realia świata kibiców uległy całkowitej przemianie. W 1969 r. Legia, kierowana przez czeskiego trenera Jarosława Vejvody, przerwała hegemonię drużyn śląskich i „wyruszyła na podbój Europy”. To właśnie zetknięcie z zagraniczną, o wiele bardziej rozwiniętą społecznością kibicowską, przyniosło duże zmiany na trybunach polskich stadionów. Polscy kibice zaczęli wzorować się na zachodnich sąsiadach. W tamtych czasach na Legii swój początek miała forma zorganizowanego dopingiu. Wtedy też powstała, istniejąca do dzisiaj „Żyleta”, której nazwa wzięła się od umieszczonej nad centralnym sektorem trybuny okrytej reklamą żyletek „Iridium”. O tym wydarzeniu w tygodniku „Nasza Legia” pisał jeden z jej założycieli, „Angor”: „Zapadła decyzja, że centralny sektor na trybunie otwartej będzie należał do tych, którzy reprezentują Klub Kibica. I tak stopniowo, z meczu na mecz, rozkręcaliśmy ten nasz kibicowski młyn”³³. A więc w tamtych czasach „było to miejsce dla najbardziej uprzywilejowanych kibiców. By móc dostąpić zaszczytu zajmowania w nim miejsca, konieczne było pozwolenie i przyzwolenie Starszyny. Dodatkowo wymagana była obecność na minimum godzinę przed meczem” – wspominał z kolei kibic Legii, Roman³⁴. Trzeba powiedzieć, że te wewnętrzne restrykcje powodowały, że był to faktycznie sektor wyłącznie dla najwierniejszych, najstarszych, a czasem po prostu najsilniejszych fizycznie osób. Naturalnym procesem było też wyłania-

³² „Nasza Legia”, nr 160, s. 22–23.

³³ „Nasza Legia”, nr 193–194, s. 54.

³⁴ „Nasza Legia”, nr 173, s. 23.

nie się liderów. Przywódcy zmieniali się z czasem, jednak zawsze budzili respekt u pozostałych kibiców. Pojawiły się także pierwsze piosenki, proste flagi, transparenty i chorągiewki, a później także szaliki (sztandarowy ekwipunek każdego kibica – stąd nawet zwykło się określać osoby przywdziewające barwy swego klubu „szalikowcami”). Wyjazdy również nabrały zupełnie innego charakteru. Przystały być organizowane i kontrolowane przez same kluby, kibice zaczęli jeździć na własną rękę, przeważnie koleją.

Nastąpił okres nasilających się awantur zwaśnionych grup. Do takich starć dochodziło już nie tylko na stadionach, wiele bójek miało swój początek na dworcach, ponieważ miejscowi tworzyli tzw. „komitety powitalne”, a więc grupy osób szukających wrażeń kompletnie niezwiązanych z futbolem. Do kolejnych starć dochodziło na mieście i pod bramami stadionów. Z trybun podczas meczów coraz częściej na boisko fanatycy, niezadowoleni z postawy piłkarzy lub werdyktu arbitra, rzucali butelki lub petardy. W związku z tym w mediach pojawiło się określenie „pseudokibiców”.

LATA 80.

Podążanie za swoją drużyną do innych miast, czasem nawet w wielotysięcznych grupach, stało się normą wśród kibiców. Mimo to wyjazdy wciąż odbywały się bez odpowiednich zabezpieczeń ze strony władz państwowych. Struktury szalikowców stawały się coraz silniejsze, a akcesoria kibicowskie popularniejsze. Produkcja chałupnicza gadżetów (m.in. szaliki robione ręcznie na drutach) zaczęła być zastępowana produkcją zorganizowaną. Płoty przed sektorami najzagorzalszych sympatyków coraz częściej przyozdabiane były dużymi, starannie wykonywanymi flagami.

W połowie lat 80. władze w końcu dostrzegły problemy stadionowe (zapewne także ze względu na aspekt czysto polityczny, wszak kibice często demonstrowali postawy antykomunistyczne) i zaczęły ściślej kontrolować kibiców.

Koniec dekady to czas powstawania pierwszych nieformalnych grup, izolujących się od wielkiej zbiorowości kibicowskiej. Było to związane z burzliwym w tych latach rozwojem subkultur – z punk i skinhead na czele. Szczególnie młodzi ludzie wyznający tę drugą ideologię szerokim strumieniem napływali na stadiony, aczkolwiek nie chcieli być kojarzeni ze starszymi kibicami. Mieli oni determinujący wpływ na rozwój chuligaństwa stadionowego.

LATA 90.

To okres zdecydowanej dominacji subkultur (w szczególności skinheadów) oraz apogeum chuligaństwa. Łyse głowy, kurtki zwane „flayersami” odwrócone na wewnętrzną, jaskrawą pomarańczową stronę, flagi przyozdobio-

ne krzyżami celtyckimi – tak wyglądały polskie stadiony w pierwszej połowie lat 90. Przemiany polityczne spowodowały, że kluby piłkarskie znalazły się w innej, kapitalistycznej rzeczywistości. Dotyczyło to oczywiście także kibiców. Pograżony w przemianach ustrojowych kraj oraz szerząca się anarchia spowodowały, że stadiony stały się miejscem ciągłych awantur zarówno między zwaśnionymi grupami, jak i z kompletnie nieradzącą sobie z sytuacją policją.

Pojawiły się pierwsze, nieśmiałe próby tworzenia układów między samymi zainteresowanymi w celu ograniczenia eskalacji przemocy, zakończone jednak fiaskiem. Taka sytuacja spowodowała oczywiście odsunięcie się zwykłych ludzi od piłki. Frekwencja na stadionach piłkarskich z roku na rok spadała. Z drugiej strony stadiony robiły się coraz bardziej kolorowe. Na płotach wywieszano coraz więcej flag, zaczęto też stosować pojedyncze i nieskoordynowane elementy pirotechniczne (flary, race). Na mecze wyjazdowe jeździła praktycznie większość ekip na różnych poziomach rozgrywkowych.

W drugiej połowie dekady zaczęły pojawiać się, na wzór zachodni, „profesjonalne” grupy chuligańskie. Awantury przestały być jednak domeną stadionów, gdyż policja zaczęła działać coraz skuteczniej. Swoje zrobił też postęp technologiczny – kluby zaczęły inwestować w monitoring, policja w nowe technologie i uzbrojenie. Bijatyki stały się niebezpieczne dla samych chuliganów, zatem zainteresowani (ciężko określać ich kibicami, gdyż przynależność klubową traktowali oni jedynie jako przykrywkę dla przemocy i agresji) umawiali się w ustronnych miejscach na konfrontacje siłowe. Niemniej po dwudziestu latach wielkich awantur na trybunach, kibice pozostali z pozbawioną sponsorów słabą ligą, najniższą frekwencją ligową w całej Europie Środkowo-wschodniej i zdewastowanymi stadionami (choć to jest również efektem słabości gospodarki polskiej i nieumiejętności przystosowania się samych klubów piłkarskich do kapitalistycznej rzeczywistości).

Późne lata 90. to jednak również okres intensywnego rozwoju wewnętrznej organizacji kibiców. 7 kwietnia 1997 r. został wydany pierwszy numer tygodnika kibiców Legii Warszawa „Nasza Legia” i rozszedł się w nakładzie 25 000 egzemplarzy. Czasopismo pełniło nie tylko rolę informacyjną, donosząc o nowinkach z życia klubu i tego, co dzieje się wokół, ale także organizacyjną i marketingową. Przez lata działalności „Nasza Legia” zorganizowała liczne pociągi specjalne (wynajmowane od PKP wyłącznie dla sympatyków na mecze wyjazdowe) oraz zbiórki na cele specjalne („Wielką Flagę”, „Herb”, „eLkę” oraz „Panoramę Warszawy” – wielkie flagi sektorowe o rozmiarach prawie całej trybuny otwartej, czy też akcję „Tysiąc flag” – uszycie ponad 1000 małych flag na kijach).

Ilustracja 1. **Wielka Flaga**



Źródło: www.legialive.pl

Ilustracja 2. **Herb**



Źródło: www.legialive.pl

Tygodnik zajął się również promocją Legii, m.in. przez organizację cyklu spotkań młodzieży szkolnej z piłkarzami, sponsorowanie biletów na mecze i obdarowywanie gadżetami dzieci z domów dziecka. „Nasza Legia” rozdawała również koszulki lub peleryny w barwach klubowych. Kibice, zdając sobie sprawę ze słabości polskiej piłki, sami zaczęli szukać kontaktu z klubem

i innymi instytucjami w celu przywrócenia normalności. Na ważniejsze mecze sezonu zaczęto przygotowywać, skromne jeszcze wtedy, pokazy pirotechniczne. Pojawiły się też flagi na kijach, którymi machano w trakcie 90 minut gry.

Ilustracja 3. Tysiąc Flag



Źródło: www.legialive.pl

Efektem współpracy z klubem stał się oficjalny sklepik, mieszczący się na terenie klubu, ale prowadzony przez sympatyków. Można było w nim oczywiście nabyć przeróżne pamiątki klubowe oraz akcesoria, nie tylko stadionowe (typu breloki, szklanki, plakaty itd.). Klub zaczął również okazjonalnie finansować lub współfinansować pociągi specjalne.

Jednak wydarzeniem, które zrewolucjonizowało polskie trybuny i życie kibiców było pojawienie się nowej ideologii kibicowania. Chodzi mianowicie o ultras. Kim są ultrasi? To szalikowcy, którzy aktywnie kształtują doping i atmosferę na meczach. Jest to nurt o charakterze pozytywnym, polegający na przygotowywaniu spektaklu na trybunach przez tworzenie choreografii, wykonywanych z przeróżnych materiałów, w tym pirotechnicznych. Ma to na celu urozmaicenie widowiska piłkarskiego, sprawienie, że mecz staje się wielkim wydarzeniem, pozostającym na długo w pamięci widzów.

W dziedzinie ultras legioniści byli absolutnymi pionierami w kraju. Grupą, która zapoczątkowała przemianę, byli warszawscy Cyberf@ni.

LATA 2000–2005 – GRUPA CYBERF@NI

Od roku 1996 sympatycy Legii zaczęli regularnie wymieniać poglądy na jednym z internetowych forów dyskusyjnych. Znajomości wirtualne szybko przeniosły się do rzeczywistości. Internet pomógł w integracji, a także służył do szybszego przepływu informacji.

Wzorując się na kibicach ultras Włoch i Francji, legioniści postanowili stworzyć podobną grupę w Warszawie. Uznali, że sam doping to za mało. Flagi, pokazy fajerwerków, choreografie z kartonów tworzone przez setki, a nawet tysiące kibiców – to wszystko na meczach Legii chcieli pokazywać Cyberf@ni, grupa powstała w 1999 r. i zrzeszającą w swojej historii ok. 60 osób.

Początki były skromne, głównie ze względu na ograniczone możliwości finansowe. To jednak stołeczni ultrasi uchodzą za prekursorów zorganizowanego wykorzystywania wielu elementów oprawy naraz. Byli też autorami pierwszych zaawansowanych pokazów pirotechnicznych. Dopiero jednak mecz z hiszpańską Valencią w ramach eliminacji Ligi Mistrzów w 2001 r. stał się prawdziwym przełomem. Wtedy to zorganizowano pierwszą w Polsce kartoniadę ze wzorem. Każda osoba na trybunie otwartej znalazła koło swojego krzesełka kolorowy karton. Podniesione jednocześnie, utworzyły wielki wzór przedstawiający barwy oraz herb klubu.

Ilustracja 4. Rozpoczęcie meczu III rundy eliminacji Ligi Mistrzów, Legia – Valencia



Właśnie wtedy pozostali bywalcy stadionu Wojska Polskiego (i kibice innych klubów), widząc efekty pracy grupki ultrasów, zaczęli doceniać i szanować ich starania. Trend ultras stawał się coraz popularniejszy, szczególnie wśród młodego pokolenia sympatyków, deklarującego pomoc przy organizacji oprav.

Wszystkie akcje odbywały się za prywatne pieniądze. Grupa wyznaczyła sobie składki obowiązkowe, co najmniej 10 zł miesięcznie. Przez długi okres było to jedyne źródło finansowania działalności. Sporadycznie, przed najważniejszymi meczami, kibiców wspomagał klub.

Z czasem Cyberf@ni nauczyli się także zarabiać na swoje potrzeby. Wzięli udział w nagraniu teledysku do oficjalnej piosenki reprezentacji Polski na Mistrzostwa Świata w Korei i Japonii *Do przodu, Polsko* Marka Torzewskiego. Inną akcją było wynajęcie klubu, w którym zgromadziło się prawie tysiąc osób, aby wspólnie obejrzeć mecz o mistrzostwo kraju Wisła – Legia; wejście kosztowało 7 zł. Zarobione w ten sposób pieniądze zostały w całości przeznaczone na oprawę spotkań przy ul. Łazienkowskiej. Kilkakrotnie do kibiców zgłaszali się też sponsorzy. Jednak niewiele ofert współpracy zostało podjętych, gdyż niedopuszczalne było, aby logo firmy zostało wkomponowane w oprawę.

Za duży sukces należy uznać akcję „Pełny stadion”, współorganizowaną wraz z tygodnikiem „Nasza Legia”. Jej celem jest zapraszanie przez kibiców na mecze Legii co najmniej jednego znajomego, który nie zamierzał wybrać się na stadion. Ultrasi starają się promować Legię na wszelkie możliwe sposoby (np. rozdają ulotki w centrum Warszawy, rozklejając przed meczami z lokalnym rywalem tysiące plakatów). Kreowanie pozytywnego wizerunku fanów, Legii oraz ogólnie polskich stadionów przełożyło się na zdecydowane zwiększenie frekwencji na obiekcie przy ul. Łazienkowskiej oraz sprowadziło do klubu kilku hojnych sponsorów, którzy podkreślali, że inwestycje wiązali ze świetną atmosferą towarzyszącą meczom. Co więcej, właśnie od tego uzależniali dalszą współpracę z Legią.

Cyberf@ni byli również inicjatorami „Ligi Ultras”. Jest to ranking krajowych grup, działających przy klubach I i II ligi, które w trakcie całego sezonu rywalizują o palmę pierwszeństwa na najlepszą postawę i prezentację na meczach.

Przygotowywanie oprawy zaczynało się na wiele tygodni przed meczem (minimum tydzień wcześniej trzeba było zamówić np. odpowiednią ilość kartonów z drukarni czy kupić materiały do pokazów pirotechnicznych). Na kilka godzin przed pierwszym gwizdkiem rozpoczynał się żmudny proces układania choreografii. Wszystko opierało się oczywiście na wcześniejszym planie działania, dokładnie określającym co, jak i kiedy należy zrobić. Zdarzało się, że osoby odpowiedzialne za oprawę przez 90 minut ani razu nie spojrzwały na murawę.

Pokazy kibiców Legii były zróżnicowane i niezwykle efektowne oraz, co szczególnie ważne, nowatorskie. To właśnie ta ostatnia cecha jest niezwykle istotna i świadczy o randze grupy. Przygotowanie czegoś nowego, zaskoczenie rywala, łączenie elementów, precyzja wykonania – te elementy stanowią esencję ultras. W swoich pokazach Cyberf@ni wykorzystywali m.in.: race świetlne, fajerwerki, balony, kilometry wielobarwnych materiałów, okazjonalne flagi, chorągiewki. Trzeba przyznać, że w ciągu zaledwie kilku lat poziom polskiego ultras podniósł się z dna na światowe szczyty. Doszło do momentu, w którym kibiców ogranicza już tylko uboga infrastruktura obiektów piłkarskich w naszym kraju.

Ilustracja 5. Pierwszy w Polsce i drugi w Europie napis wykonany za pomocą rac świetlnych



Źródło: www.legialive.pl

Ilustracja 6. Pokaz sztucznych ogni, tzw. wron



Źródło: www.legialive.pl

Ilustracja 7. Panorama Warszawy i Syrenka, wykonane z kartonów podczas meczu derbowego



Źródło: www.legialive.pl

Warto zauważyć, że nawet podczas meczów, które przez media i policję nazywane były meczami podwyższonego ryzyka, nie działo się nic złego. Fani świetnie się bawili przez całe spotkanie, ciągle głośno dopingowali. Każdemu obecnemu na stadionie zależało na jak najlepszej prezentacji. Oprawy popierane były nawet przez grupy chuligańskie, które co prawda zeszyły do podziemia, ale wciąż zachowały swoje wpływy. Jednak to nie na nich skierowana była uwaga większości społeczności stadionowej i to nie oni budzili największy szacunek.

Czasy obecne

Należy przyjąć, że obecny trend został zapoczątkowany właśnie przez nadejście nurtu ultras. Jednak to nie jedyny przełom w życiu kibiców XXI wieku. Wydaje się, że sympatycy potrafili szybciej odnaleźć i dostosować się do obowiązujących praw rynku niż wiele klubów piłkarskich. Zaczęła się współpraca z władzami publicznymi – nie tylko z klubem, lecz także Polskim Związkiem Piłki Nożnej, jednostkami samorządu terytorialnego oraz innymi instytucjami. Głównym celem społeczności stadionowej wydaje się poprawa wizerunku. Stąd liczne próby pojawiania się w mediach i akcje marketingowe (np. akcje krwiodawstwa) prowadzone przez samych sympatyków. Chuligani

natomiast, w obawie przed stróżami prawa, zeszli do podziemia. Walki stadionowe należą już praktycznie do przeszłości, zdarzają się incydentalnie. Zwaśnione grupy spotykają się ewentualnie w ustronnych miejscach, nie absorbując swoimi „zmaganiem” osób postronnych. Za to kolorowe stadiony i efektowne oprawy spowodowały ponowny napływ „zwykłych” ludzi na stadiony. Dostrzegły to media, które programy sensacyjne opisujące wydarzenia o charakterze chuligańskim zastąpiły częściowo reportażami o ultras. Zmieniło się również podejście władz do kibiców klubowych. Na Legii niebagatelne znaczenie w tym względzie miało powstałe w 2002 r. Stowarzyszenie Kibiców Legii Warszawa – oficjalne, prawne ciało reprezentujące wszystkich fanów stołecznej jedenastki. Stało się ono równym partnerem do rozmów. Samym kibicom dało to możliwość egzekucji ustaleń zawartych w umowach oraz praw kibiców (co ważne, SKLW niejednokrotnie udowodniło już gotowość przyjęcia na siebie zobowiązań za postawę legionistów oraz ponoszenia odpowiedzialności za ewentualne uchybienia). Stowarzyszenie wzięło na swoje barki organizację pociągów specjalnych, zapewnienie źródeł finansowania celów kibicowskich (w tym przygotowywanie opraw), zajęło się kontaktami z mediami oraz przeprowadziło kilka akcji, które odbiły się szerokim echem w mediach. Było to złożenie wieńców w rocznicę Powstania Warszawskiego na Powązkach i pod pomnikiem Gloria Victis oraz wsparcie finansowe wyprawy polskiej drużyny piłkarskiej na Mistrzostwa Świata Bezdomnych w Austrii.

Wydaje się, że ogólna sytuacja na stadionach wygląda lepiej niż kiedykolwiek. W Warszawie zapanowała „moda na Legię”. Stadion na wszystkich meczach rundy jesiennej sezonu 2003/2004 był wypełniony po brzegi. Miasto również dostrzegło potrzeby kibiców piłkarskich i zagwarantowało w budżecie środki na budowę nowoczesnego stadionu Legii o pojemności 32 000 miejsc (obecny obiekt posiada ich zaledwie 13 tys.). Harmonogram prac zakłada powstanie nowej areny do 2009 r.

Po zakończeniu działalności grupy Cyberf@ni w 2005 r., nastąpił pewien kryzys w relacjach kibiców i Klubu Piłkarskiego. Spowodowane było to przejęciem Legii przez koncern medialny ITI i nowe porządki w tym związane. Kilka niepopularnych decyzji (np. znaczna podwyżka cen biletów) spowodowało spadek frekwencji, nieporozumienia z SKLW, a w rundzie jesiennej sezonu 2005/2006 nawet protesty kibiców, którzy swoją dezaprobatę do władz klubu wyrazili, opuszczając trybuny w czasie meczu. Następnie nastąpiło kilkumiesięczne ocieplenie stosunków i przeprowadzenie wspólnych inicjatyw (lobbing na rzecz nowego stadionu, organizacja obchodów 90-lecia Legii). Obecnie konflikt wybuchł na nowo, tym razem w związku z zamiarem zmiany logo, w dodatku bez wcześniejszych konsultacji z kibicami, jak to było ustalone.

Wiąże się to z tym, że poważna, medialna firma, jaką jest ITI, chce wprowadzić nowe zasady prowadzenia klubu. Dotąd to kibice brali na swoje barki wiele aspektów działania Legii (np. marketing) oraz mieli istotny wpływ na podejmowane decyzje. Wynikało to ze słabości formalnych władz klubu. Profesjonalizacja Legii ogranicza w naturalny sposób udział sympatyków w zarządzaniu klubem, co dla części z nich, realizujących przy okazji własne interesy, jest ciosem i musi budzić opór. Dodatkowo po odejściu Cyberf@nów, większą rolę wśród kibiców zyskały osoby o bardziej radykalnych poglądach. Spowodowało to nie tylko zaostrzenie konfliktu między klubem a kibicami, lecz także podziały wśród samych fanów. Bardzo duża liczba osób popiera koncern ITI, dążący do oczyszczenia środowiska kibiców i przyciągnięcia na trybuny osób lepiej sytuowanych finansowo. Inni nastawieni są konfrontacyjnie, chcąc zachować swoje wpływy. Zdaje się (po obserwacji dyskusji na stronach internetowych), że ta pierwsza grupa jest liczniejsza, niemniej nie jest w żadnej sposób zorganizowana. Mamy zatem tutaj do czynienia z cichą dezaprobatą dla działań grupy sterującej „Żyletą” podczas meczów (np. niechęć do okrzyków przeciw właścicielom klubu czy brania udziału w protestach), a potem burzliwą dyskusją w internecie po spotkaniach stołecznej drużyny.

Jeżeli chodzi o samą dziedzinę ultras, to po latach rozkwitu obecnie nastąpił spadek poziomu prezentowanych opraw. Grupa, która zajmuje się choreografiami na Legii, to w dużej mierze najmłodsze pokolenie Cyberf@nów. Trzeba obiektywnie przyznać, że mają oni ciężkie zadanie. Ich poprzednicy pokazali już prawie wszystko, co było możliwe, gdyż na więcej nie pozwalają ograniczenia infrastrukturalne. Do tego po pierwszym zachwycie oprawami, teraz ciężiej jest wyrzucić naprawdę wielkie wrażenie na innych kibicach. Dodatkowo nowa grupa nie cieszy się takim szacunkiem i uznaniem wśród „zwykłych” kibiców, jak Cyberf@ni. Następcy nie umieją wykreować spirali pozytywnej energii wśród ogółu. Poza tym należą do obozu skonfliktowanego z władzami Klubu Piłkarskiego, czego duża część bywalców stadionu Legii nie popiera.

W tej chwili ciężko przewidzieć, jak kształtować się będą przyszłe wydarzenia w środowisku kibiców Legii. Pewne natomiast jest, że profesjonalizacja polskiej piłki musi skutkować redefinicją roli kibica w relacji z klubem oraz zmianą modelu kibicowania. Wraz z budową nowych stadionów (kilka już jest budowanych, inne powstaną, gdyż wymagać tego będzie prawo licencyjne), na mecze polskiej ligi napłyną ludzie zainteresowani głównie widowiskiem sportowym. Fanatycy oczywiście nie znikną, natomiast zmieni się ich siła oddziaływania oraz proporcja w stosunku do reszty widzów. Ciężko natomiast prorokować, w jakiej perspektywie czasowej te zmiany nastąpią oraz jaki obraz polskiego kibica i rodzimej piłki będziemy obserwować w przyszłości.

Zarządzanie projektem – przygotowanie oprawy meczowej

Opis projektu

W tej części pokażę, jak przebiega przygotowanie opraw meczowych, których przykłady zostały zaprezentowane w niniejszej pracy.

Cel projektu

Celem projektu jest przygotowanie wizualnej oprawy meczu Legii Warszawa. Został on ustalony przez grupę Cyberf@ni podczas dyskusji na liście mailingowej. Grupa ta stanowić będzie równocześnie zespół realizujący projekt. Zgodnie z formułą ZMORA, zaproponowaną na zajęciach *Podstawy zarządzania* przez W. Piotrowskiego, cel spełniać będzie następujące kryteria:

Z – zrozumiaily: przygotowanie dwuczęściowej (na początek pierwszej i drugiej połowy meczu) oprawy wykorzystującej wymienione poniżej elementy.

Pierwszy projekt – „Ultra Inferno”

- czarna folia o długości 30 metrów z przezroczystym napisem „Ultra Inferno”, który będzie podświetlany za pomocą 20 rac świetlnych w kolorze czerwonym i 40 stroboskopów w kolorze złotym,
- wzór z 3000 kartonów przedstawiający herb Legii Warszawa na czarnym tle z płomieniami po bokach. Kolor i liczba kartonów o rozmiarze 0,5 m × 1 m: zielone (300), białe (400), żółte (300), czerwone (1000), czarne (1000),
- projekt będzie angażował wodzireja, który wskaże moment rozpoczęcia oprawy oraz kibiców (3000), znajdujących się na trybunie otwartej, których zadaniem będzie podniesienie kartonów.

Drugi projekt – „I love Legia”

Wzór z 10 000 balonów, przedstawiający literę „I”, serce oraz znak Legii Warszawa – „eLkę w kółeczku”. Tło: zielone, przedzielone w połowie czerwoną linią w białej obwódce. Kolory i liczba balonów: czerwone (3000), białe (1000), zielone (5000), czarne (1000).

Projekt będzie angażował wodzireja oraz 4000 kibiców, których zadaniem będzie napompowanie, podniesienie i machanie balonami.

M – mierzalny: kryterium to zostanie spełnione, gdy poprawnie wykonane zostaną wszystkie elementy oprawy, czyli pokaz będzie widoczny i zrozumiały z perspektywy przeciwległej trybuny oraz będzie zgodny z komputerową wersją projektu. Ponadto choreografia zostanie oceniona przez niezależnych ekspertów z czasopisma kibicowskiego, którzy ocenią oprawę w skali 0–100. Celem jest uzyskanie noty dającej pierwsze miejsce w rankingu opraw w sezonie.

O – określony w czasie: czas przygotowania – 33 dni, czas realizacji – mecz piłkarski Legia Warszawa – Górnik Zabrze, 7 lipca 2006 r., godzina 20:30, miejsce: ul. Łazienkowska 3, trybuna otwarta, Warszawa.

R – realny: w oparciu o doświadczenia grupy, dostęp do materiałów, odpowiednie środki finansowe, zaangażowanie osób o odpowiednich umiejętnościach oraz pozwolenie od Klubu Piłkarskiego można przyjąć założenie o realności planowanego projektu.

A – ambitny: celem jest uzyskanie pierwszego miejsca w rankingu opraw meczowych, przyciągnięcie uwagi mediów oraz pozytywnych komentarzy kibiców na stronach internetowych poświęconych Legii Warszawa. Ponadto projekt jest ambitny, gdyż wykorzystuje nowe elementy (podświetlony racami przezroczysty napis na płótnie oraz wzór z balonów) i wymaga ich zgrania przy udziale 4000 osób.

Deklaracja zakresu

Potrzeba

Projekt wynika z potrzeby zmiany wizerunku kibiców piłkarskich w Polsce. Pod koniec lat 90. polska piłka znalazła się w stanie agonii. Zanedbane i zdewastowane stadiony, kluby bez pieniędzy i sponsorów, najmniejsza frekwencja na meczach w tej części Europy – taki obraz nie pozwalał rokować pozytywnie na przyszłość. Potrzeba walki o lepsze wydawała się oczywista. Oparła się ona na zachodnioeuropejskim wzorcu kibicowania, zwanym ultras. Bazował on na tym, aby miłość do klubu i energię pożytkować w pozytywny sposób, głównie poprzez tworzenie opraw meczowych oraz działania PR poza stadionami.

Motywacją jest też uatrakcyjnienie widowiska sportowego poprzez efektowne pokazy wizualne na trybunach. Potrzebne jest także przeniesienie rywalizacji między kibicami z rozwiązań siłowych na „pojedyunki” na oprawy meczowe.

Opis efektu

Efektom samego projektu jest organizacja pionierskiej oprawy meczowej przy wykorzystaniu wielu elementów oraz pozycja w rankingu opraw, prowadzonym przez niezależnych ekspertów.

W perspektywie długofalowej działanie to jest częścią procesu budowania pozytywnego wizerunku kibica piłkarskiego w Polsce. Ma również przełożyć się na zwiększenie frekwencji na stadionie Legii Warszawa, poczucie bezpieczeństwa sympatyków i ich zaangażowanie w budowanie dobrego obrazu kibica.

Lista kolejnych etapów projektu

Proces projektu został podzielony na trzy etapy (pismem pogrubionym zaznaczony został planowany czas wykonania procesów, natomiast w nawiasach dodatkowe dni rezerwy):

FAZA PLANOWANIA „WIRTUALNEGO”

(przy wykorzystaniu listy mailingowej, służącej do komunikacji między członkami grupy):

1. Ustalenie meczu, na którym zostanie wykonana oprawa, przy uwzględnieniu rangi przeciwnika oraz terminarza rozgrywek I ligi: **1 dzień** (+ 1 rezerwy),
2. Zbieranie pomysłów: **4** (2),
Źródła inspiracji:
 - przeciwnik,
 - termin meczu,
 - pozycja drużyny w tabeli,
 - symbolika Legii Warszawa i miasta,
 - chęć wykorzystania nowych materiałów,
 - wzory z innych krajów (głównie Europy Zachodniej, krajów byłej Jugosławii i Ameryki Południowej).
3. Wybór kilku czołowych projektów w procedurze głosowania: **2** (1),
4. Opracowanie wizualne pomysłów przez członków grupy – specjalistów od programów graficznych: **2**,
5. Dyskusja nad projektami i ewentualne korekty: **3** (2),
6. Wybór ostatecznego pomysłu na drodze głosowania: **1** (1),
7. Analiza potrzeb materiałowych i finansowych: **1**,
8. Podział zadań, uprawnień i obowiązków: **2**.

FAZA PRZYGOTOWANIA DO DNIA MECZU:

1. Przeprowadzenie zbiórki pieniędzy podczas wcześniejszego meczu Legii Warszawa przy ul. Łazienkowskiej: **1**,

2. Zamówienie druku różnokolorowych kartonów w drukarni, z którą prowadzimy długoterminową współpracę: **1**,
3. Zamówienie rac świetlnych i stroboskopów u zaprzyjaźnionej hurtowni pirotechnicznej: **1**,
4. Wyszukanie hurtowni balonów i folii poprzez: sieć znajomości, ogłoszenia na kibicowskich stronach internetowych, wyszukiwarki internetowe: **3 (2)**,
5. Zamówienie towarów w hurtowniach balonów i folii: **1**,
6. Odebranie wszystkich zamówionych materiałów: **1**,
7. Zakup materiałów pomocniczych do realizacji oprawy w hipermarkecie budowlanym, np.: klejów, spinek, noży itp.: **1**,
8. Omówienie z Klubem Piłkarskim Legia Warszawa zasad korzystania z hali sportowej: **1**,
9. Przygotowywanie materiałów na oprawę meczową: **3 (2)**,
 - wycinanie napisu z folii,
 - tworzenie planu miejsc w Excelu, aby wiedzieć, gdzie rozkładać konkretne kartony i balony,
 - przeniesienie materiałów do magazynu.

FAZA PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI W DNIU MECZU

(w godzinach lub minutach) – zbiórka godz. **12.00**:

1. Przeniesienie materiałów z magazynu na trybunę: **1 godz.**,
2. Rozmieszczenie kartonów i balonów na odpowiednich krzeselkach: **4 (1) godz.**,
3. Zamocowanie folii na płócie: **1 godz.**,
4. Poinformowanie zgromadzonych ludzi przez wodzireja o planach i przekazanie instrukcji działania: **5 min.**,
5. Kontrola, czy wszystkie elementy są poprawnie rozłożone i nie zostały zniszczone przez ludzi i czynniki atmosferyczne: **30 min.**,
6. Podział członków grupy na podzespoły, które mają zająć się odpaleniem pirotechniki przy pierwszej prezentacji: **15 min.**,
7. Rozmieszczenie członków grupy w przydzielonych miejscach: **10 (10) min.**,
8. Przeprowadzenie pierwszego pokazu wraz z wejściem piłkarzy na boisko i zgodnie sygnałem wodzireja: **5 min.**,
9. Zdjęcie folii z płotu: **2 min.**,
10. Przeprowadzenie drugiego pokazu na rozpoczęcie drugiej połowy spotkania zgodnie z sygnałem wodzireja: **5 min.**

Wykres Gantta

OGÓLNY HARMONOGRAM PROJEKTU:

Łączny czas przewidziany na realizację projektu: **33 dni**.

Planowany czas rozpoczęcia projektu: **23 marca 2006**.

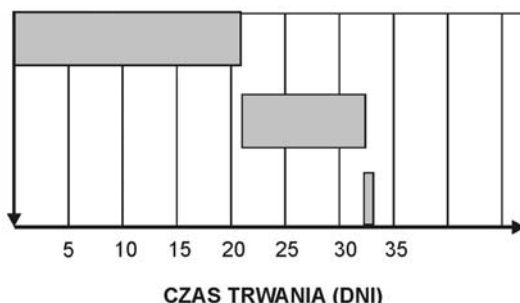
Planowany czas zakończenia projektu: **25 kwietnia 2006**.

ETAPY PROJEKTU:

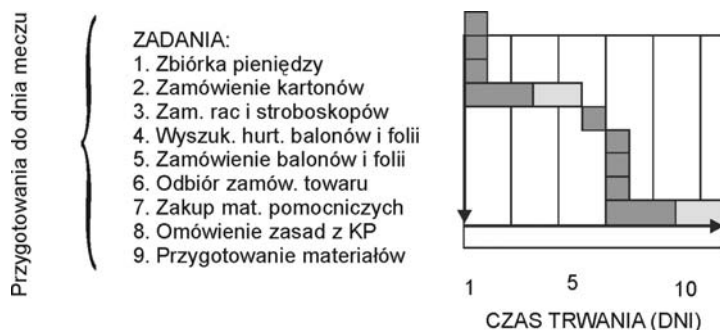
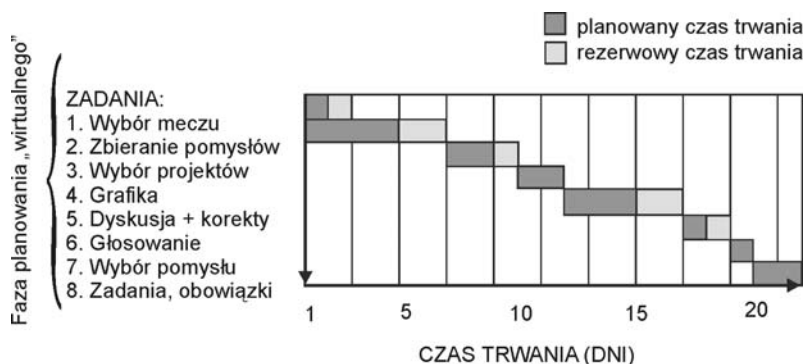
1. Planowanie „wirtualne”
21 dni

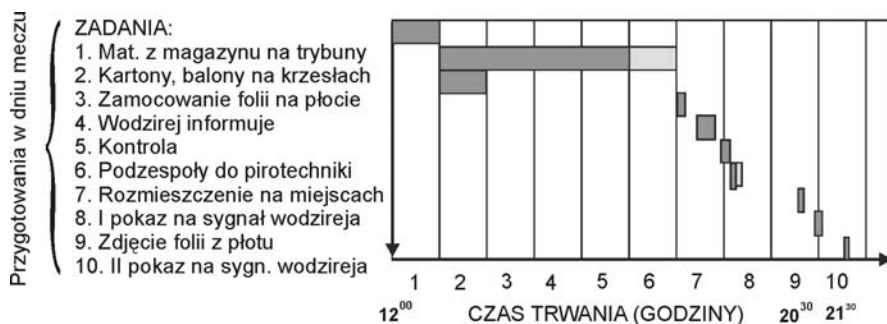
2. Przygotowania do dnia meczu
11 dni

3. Przygotowania w dniu meczu
1 dzień



SZCZEGÓLWE HARMONOGRAMY 3 FAZ PROJEKTU:





Informacje dodatkowe

Wymagana dokumentacja:

- plany graficzne oprawy na komputerze z dokładną rozpiską miejsc, aby możliwe było układanie właściwych kartonów na krzesłach,
- listy zakupów,
- rachunki i sprawozdanie finansowe w celu rozliczenia zbiórki z kibicami za pomocą oficjalnej strony internetowej sympatyków Legii Warszawa.

Ograniczenia i niebezpieczeństwa:

- czynniki atmosferyczne (deszcz, wiatr) – czynniki te mogą przedłużyć czas rozkładania materiałów na trybunach, jednak nie mają wpływu na realizację końcową, gdyż w razie niekorzystnych warunków pogodowych kartony i balony można mocować za pomocą taśmy samoprzylepnej; ponadto została uwzględniona pora roku i godzina – rozgrywanie meczu po zmierzchu umożliwia pokaz pirotechniczny;
- niewystarczająca frekwencja – może sprawić, że wzór będzie nieczytelny lub niepełny; w celu zabezpieczenia przed tym czynnikiem wybrano mecz z prestiżowym przeciwnikiem, co powinno zapewnić pożądaną frekwencję; ponadto prezentację zaplanowano jedynie na środkowych sektorach trybuny otwartej, a więc w razie niewystarczającej frekwencji istnieje możliwość „skrzyknięcia” ludzi z bocznych sektorów na obszar prezentacji;
- limit czasu – niewyrobienie się na czas oznacza niemożność zaprezentowania się na wybranym meczu; w takim wypadku można skorzystać ze „standardowych” elementów oprawy, tj. posiadanych już flag, rac oraz tzw. sektorówki (flagi na cały sektor do trzymania nad głowami); ponieważ wybrany przez nas projekt nie jest skierowany bezpośrednio do wybranej drużyny (Górnika Zabrze), istnieje możliwość jego realizacji w późniejszym terminie.

Prezentacja „czynników sukcesu”

Ludzie – członkowie grupy muszą być osobami z pasją, doświadczeniem w organizacji tego typu imprez i wolą do poświęcenia swojego czasu, pracy, a nieraz też pieniędzy dla realizacji wspólnego celu. Ponadto grupa musi dopełniać się pod względem umiejętności i wiedzy oraz podzielać wspólną wizję. Równie ważne są nieformalne relacje w grupie, która oparta jest na przyjaźni i zaufaniu. Kibice na trybunach muszą się przede wszystkim wykazywać się dyscypliną i dobrą wolą. Jest to ułatwione, ponieważ jako kibice jednej drużyny będą mieli na uwadze wspólne dobro, jakim jest efektywna oprawa meczowa.

Procesy – w fazie planowania ważna jest kreatywność i połączenie fantazji z realną oceną możliwości. W tej fazie kluczowe jest płynne przechodzenie od etapu do etapu, co ułatwia komunikacja przez internet. W fazie przygotowań realizacji ważna jest koordynacja działań, podporządkowanie wspólnemu celowi, komunikacja z kibicami i dyscyplina wszystkich osób na trybunie otwartej stadionu.

Wyniki – satysfakcjonującym efektem będzie znalezienie się na pierwszym miejscu w rankingu opraw w sezonie 2005/2006 oraz pozytywne komentarze i opinie w mediach i wśród samych kibiców.

Zespół

Lista „niezbędnych ludzi”

Na wstępie muszę zaznaczyć, że wśród Cyberf@nów nie występowały tak naprawdę formalne role. Niemniej ukształtowały się one w pewnym stopniu naturalnie i nieformalnie, a ja dokonałem precyzyjnego wyodrębnienia poszczególnych ról na potrzeby poniższej analizy.

W punkcie przedstawiającym formalną listę „niezbędnych” ludzi przedstawiłem wszystkie role, które występują w tym projekcie. Są one jednak elastyczne i zmienne w trakcie cyklu życia projektu. Niektóre występują np. w fazie planowania, a potem zanikają. Na przykład ekspert w pierwszym etapie prac staje się potem zwykłym, wykonawczym członkiem grupy w 2 i 3 fazie projektu. To, które funkcje występują na którym etapie zostanie przedstawione dokładnie w 3. podpunkcie tego rozdziału, dotyczącym struktury zespołu.

Prezentując nieformalne role członków organizacji, posłużyć się typologią zaproponowaną przez M. R. Belbin.

Kategoria	Opis
Nazwa stanowiska	MENEDŻER PROJEKTU
Liczba osób zajmujących stanowisko	1
Fazy występowania	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie „wirtualne” • przygotowania DO DNIA meczu • przygotowania i realizacja W DNIU meczu
Zakres zadań	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja pracy zespołu • przydzielanie zadań, uprawnień i obowiązków członkom zespołu • nadzór realizacji bieżących działań • zarządzanie czasem prac w projekcie • przestrzeganie zgodności projektu z celem strategicznym grupy • kontrola wykonywania i ewentualna korekta • przydzielanie środków finansowych i kontrola ich wydawania • motywowanie i inspirowanie grupy • ustalanie potrzeb na część materiałów

Kategoria	Opis
Nazwa stanowiska	ASYSTENT
Liczba osób zajmujących stanowisko	4
Fazy występowania	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowania DO DNIA meczu • przygotowania i realizacja W DNIU meczu
Zakres zadań	<ul style="list-style-type: none"> • nadzór nad pewnymi częściami projektu • organizacja pracy i czasu podgrup • raportowanie menedżerowi projektu • motywowanie grupy • kontrola wykonania powierzonej pracy • współpraca z firmami zewnętrznymi • kupno potrzebnych materiałów

Kategoria	Opis
Nazwa stanowiska	WODZIREJ
Liczba osób zajmujących stanowisko	1
Fazy występowania	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowania i realizacja W DNIU meczu
Zakres zadań	<ul style="list-style-type: none"> • informowanie ludzi (kibiców) o planach oprawy • komunikowanie ludziom instrukcji działania • motywowanie i angażowanie kibiców podczas meczu • inicjowanie momentu rozpoczęcia oprawy

Kategoria	Opis
Nazwa stanowiska	SPECJALISTA GRAFIK (EXCEL, COREL DRAW)
Liczba osób zajmujących stanowisko	2
Fazy występowania	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie „wirtualne”
Zakres zadań	<ul style="list-style-type: none"> • wizualizacja pomysłów własnych i wypracowywanych przez grupę • wykonywanie graficznych projektów oprawy • przygotowywanie „instrukcji obsługi” • określanie zapotrzebowania materiałowego

Kategoria	Opis
Nazwa stanowiska	ŁĄCZNIK Z KLUBEM PIŁKARSKIM I MEDIAMI
Liczba osób zajmujących stanowisko	1
Fazy występowania	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowania DO DNIA meczu, • przygotowania i realizacja W DNIU meczu
Zakres zadań	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymywanie kontaktów z Klubem Piłkarskim i mediami • uzyskiwanie pozwoleń na prezentację i używanie środków piro-technicznych oraz na użytkowanie pomieszczeń klubowych na potrzeby przygotowań • ustalanie przebiegu prezentacji z Klubem • informowanie kibiców za pomocą mediów

Kategoria	Opis
Nazwa stanowiska	INFORMATYK
Liczba osób zajmujących stanowisko	2
Fazy występowania	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie „wirtualne”
Zakres zadań	<ul style="list-style-type: none"> • administracja systemu komputerowego i zabezpieczanie danych • wyszukiwanie informacji w internecie • szukanie dostawców potrzebnych materiałów

Kategoria	Opis
Nazwa stanowiska	KIEROWCA
Liczba osób zajmujących stanowisko	2
Fazy występowania	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowania DO DNIA meczu, • przygotowania i realizacja W DNIU meczu
Zakres zadań	<ul style="list-style-type: none"> • transport materiałów i uczestników projektu

Kategoria	Opis
Nazwa stanowiska	CZŁONEK SZEREGOWY
Liczba osób zajmujących stanowisko	32–35 (w zależności od etapu projektu)
Fazy występowania	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie „wirtualne” • przygotowania DO DNIA meczu • przygotowania i realizacja W DNIU meczu
Zakres zadań	<ul style="list-style-type: none"> • przedstawianie pomysłów • branie udziału w dyskusji nad pomysłami oraz podczas dokonywania wyboru projektu • realizowanie powierzonych zadań wykonawczych

Kryteria doboru

Rola formalna	Kompetencje	Rola nieformalna	Dodatkowe cechy indywidualne
Menedżer projektu	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi • umiejętności interpersonalne i motywacyjne • umiejętności analityczne • umiejętność działania pod presją • umiejętność zarządzania czasem • umiejętność delegowania uprawnień • ambicja i wytrwałość w dążeniu do celu • umiejętność koordynacji działań wykonywania wielu prac równocześnie • umiejętność selekcji informacji i wnioskowania 	<p>Koordynator</p> <p>Lokomotywa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • komunikatywność • poczucie odpowiedzialności • łatwość podejmowania decyzji • umiejętność organizacji pracy zespołu i własnej • umiejętność organizacji pracy pracowników • umiejętność mobilizowania pracowników • brak uprzedzeń • silny obiektywizm • energiczność, dynamizm • zdolność do szybkiego podejmowania decyzji

Rola formalna	Kompetencje	Rola nieformalna	Dodatkowe cechy indywidualne
Asystent	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności interpersonalne • zdolność do szybkiego podejmowania decyzji • umiejętność działania pod presją • umiejętność zarządzania czasem • umiejętność delegowania uprawnień • ambicja w dążeniu do celów 	<p>Organizator</p> <p>Skrupulatny wykonawca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poczucie odpowiedzialności • łatwość podejmowania decyzji • umiejętność organizacji pracy zespołu i własnej • umiejętność organizacji pracy pracowników • obowiązkowość • lojalność wobec przełożonych i współpracowników • staranność, sumiennosc, zdyscyplinowanie • zdolności do finalizowania spraw
Wodzirej	<ul style="list-style-type: none"> • komunikatywność • umiejętność przemawiania • zdolność wspierania ducha zespołu • zdolność do adekwatnego reagowania • zdolności do inspirowania i motywowania innych 	<p>Dusza zespołu</p> <p>Poszukiwacz zasobów</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność do porywania tłumów • umiejętność mobilizowania ludzi do działania • ekstrawersja • niekonwencjonalny indywidualizm • otwartość
Specjalista grafik	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza z zakresu obsługi programów graficznych • umiejętności koncepcyjne • umiejętność krytycznego podejścia do przedstawianych mu pomysłów • trzeźwość opinii 	<p>Mysliciel</p> <p>Krytyk oceniający</p> <p>Skrupulatny wykonawca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • talent artystyczny • wyobraźnia i innowacyjność • inteligencja z zakresu budowania obrazów przestrzennych
Łącznik z KP i mediami	<ul style="list-style-type: none"> • posiadanie sieci powiązań • umiejętności interpersonalne (wchodzenia w relacje i pielęgnowania ich) • umiejętności komunikacyjne i elastyczność w porozumiewaniu się • wiedza z zakresu prawa i administracji • umiejętność autoprezentacji • umiejętność budowania wypowiedzi i redakcji tekstów pisanych 	<p>Poszukiwacz zasobów</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność wywierania wpływu • odpowiednia prezencja • zaradność • umiejętności negocjacyjne • umiejętność budowania nowych sieci relacji

Rola formalna	Kompetencje	Rola nieformalna	Dodatkowe cechy indywidualne
Informatyk	<ul style="list-style-type: none"> wiedza techniczna sprawne posługiwanie się komputerem i aplikacjami związanymi z internetem umiejętność wyszukiwania informacji w sieci 	Poszukiwacz zasobów Skrupulatny wykonawca	<ul style="list-style-type: none"> perfekcjonizm obowiązkowość rzetelność umiejętność selekcji informacji
Kierowca	<ul style="list-style-type: none"> prawo jazdy kategorii B orientacja przestrzenna, znajomość Warszawy i ew. Polski 	Skrupulatny wykonawca	<ul style="list-style-type: none"> wytrzymałość psychofizyczna
Członek szeregowy	<ul style="list-style-type: none"> umiejętność podporządkowania własnym ambicji celowi zespołu skrupulatność w wykonywaniu obowiązków umiejętność pracy w grupie i indywidualnie umiejętność budowania klimatu umiejętność generowania pomysłów, kreatywność umiejętność krytycznego spojrzenia na projekt umiejętność pracy pod presją czasu 	Krytyk oceniający Myśliciel Dusza zespołu Skrupulatny wykonawca	<ul style="list-style-type: none"> odpowiedzialność sprawność pracy zespołowej i interakcji międzyludzkiej rzetelność zaradność innowacyjne myślenie obowiązkowość zaradność terminowość elastyczność / adaptowalność sytuacyjna samodzielność

Projekt struktury zespołu i sieci komunikacyjnej

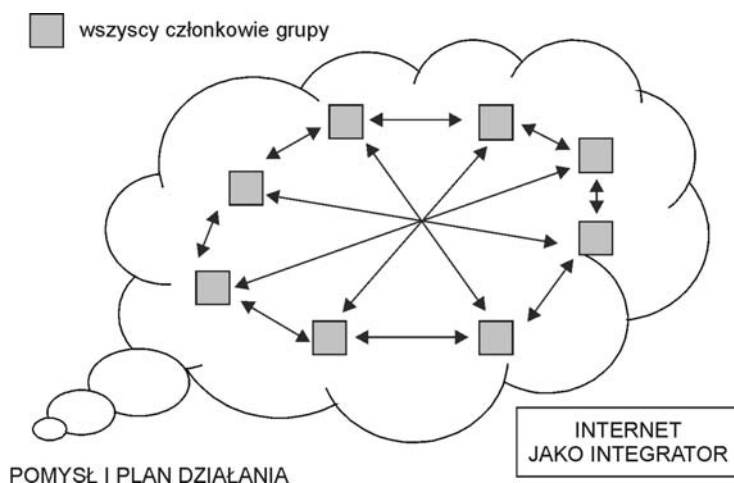
Dla projektu nie istnieje jedna struktura na cały okres trwania prac. Zgodnie z wymienionymi wcześniej fazami, występować będą również trzy struktury i sieci komunikacyjne, dostosowane do charakteru zadań. Jest to zresztą oczywiste, jeżeli weźmie się pod uwagę, że na różnych etapach projektu uczestnicy grupy przyjmują różne role zarówno formalne, jak i nieformalne. Struktury i sieci, które przedstawiam poniżej, oparte są na modelach teoretycznych zaprezentowanych na zajęciach *Organizacja pracy grupowej i elementy zarządzania projektami*, prowadzonych przez M. Robak i J. Sońtę w SWPS. Oczywiście dokonałem ich dostosowania do tego konkretnego przypadku.

Faza planowania „wirtualnego”

Ze względu na wykorzystanie internetu jako medium integrującego treść, można przyjąć, że na etapie planowania występuje struktura kolektywna. Co prawda w tej fazie mamy jednostki o specyficznych funkcjach, czyli: menedżer

projektu, specjaliści graficy, łącznik z klubem i mediami oraz informatycy, jednak są oni wciąż równoprawnymi członkami forum internetowego. Tak samo mogą zgłaszać pomysły, dyskutować. Nie istnieje tu żadna hierarchia, czy też podział, a otwarty dialog na zasadzie każdy z każdym. Stąd również sieć komunikacyjna oparta jest na takiej samej zasadzie i łączona jest przez forum internetowe. Dzieje się tak, gdyż każdy z członków grupy, wysyłając wiadomość, przekazuje ją do wszystkich innych. Podobnie jest z otrzymywaniem informacji – dostaje się wszystkie informacje od wszystkich.

W fazie planowania „wirtualnego” struktura zespołu oraz sieć komunikacyjna mają zatem tę samą postać.



Faza przygotowania do dnia meczu

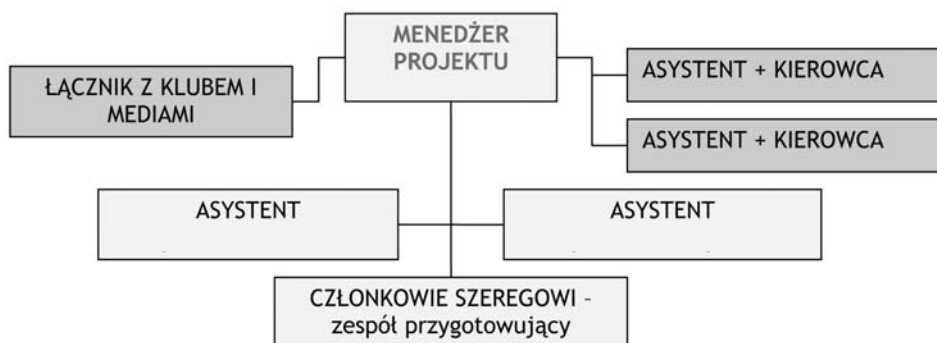
W tej fazie charakterystyczne jest to, że menedżer projektu wraz z większością grupy (dwóch asystentów oraz członkowie szeregowi) znajduje się w jednym miejscu i przygotowuje oprawę. Występuje jednocześnie kilka jednostek, które pracują „w terenie”. Są to dwie pary asystent + kierowca oraz łącznik z klubem i mediami.

Łącznikiem między osobami w terenie a resztą grupy jest menedżer projektu. Spełnia on rolę specjalisty, który łączy poszczególne części projektu. Integruje on działania, a równocześnie jest gwiazdą komunikacyjną, która spaja informacje z różnych części prac. Komunikacja członków szeregowych z ekspertami w terenie nie występuje. Zatem mamy tutaj do czynienia ze strukturą a’la chirurgiczną oraz siecią komunikacyjną opartą na gwieździe.

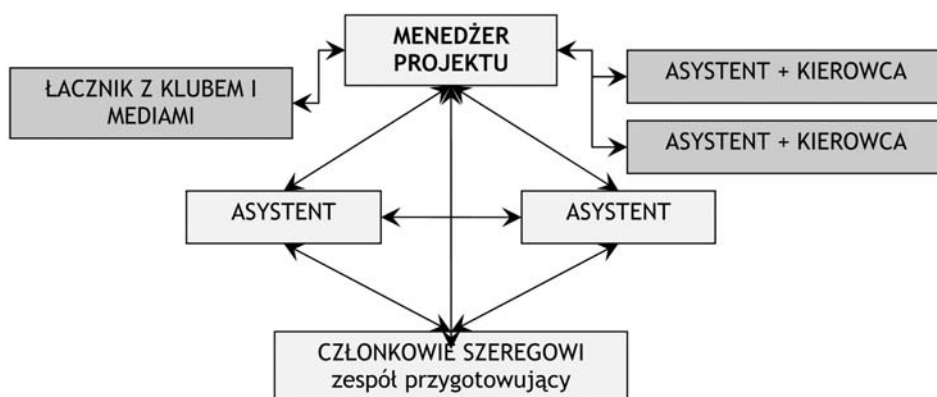
□ - zespół przygotowujący oprawę „na miejscu”

■ - osoby pracujące „w terenie”

STRUKTURA ZESPOŁU



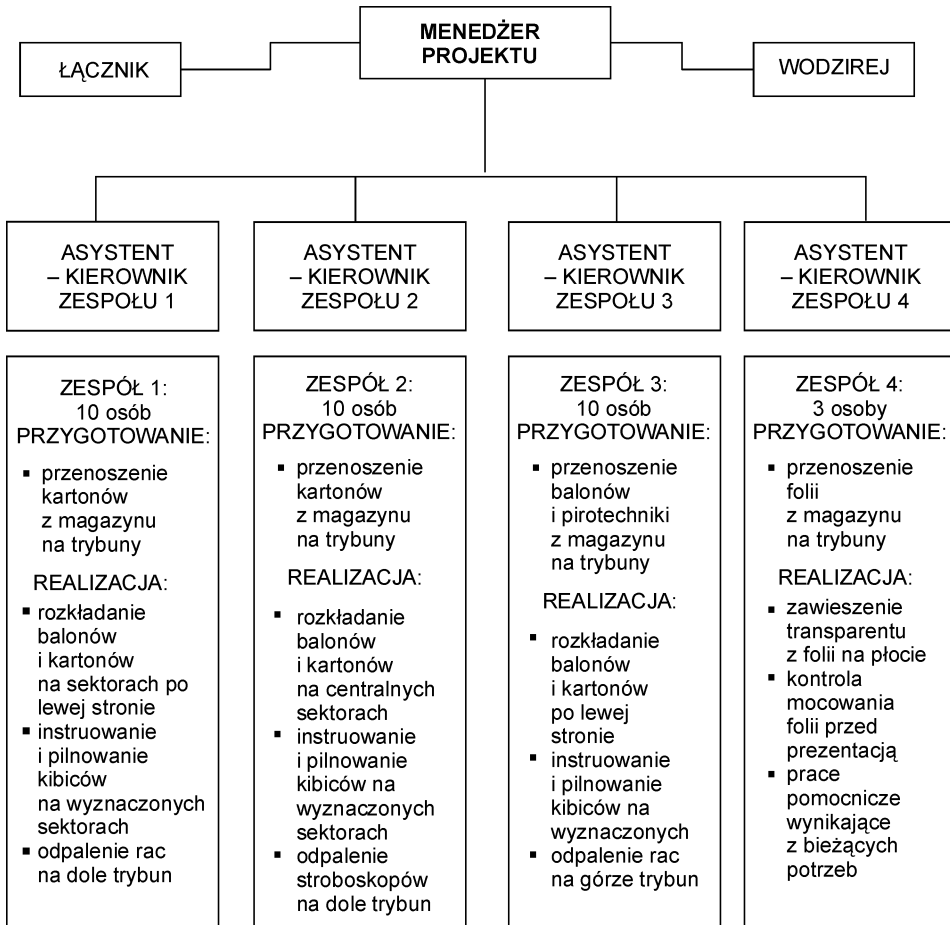
SIEĆ KOMUNIKACYJNA



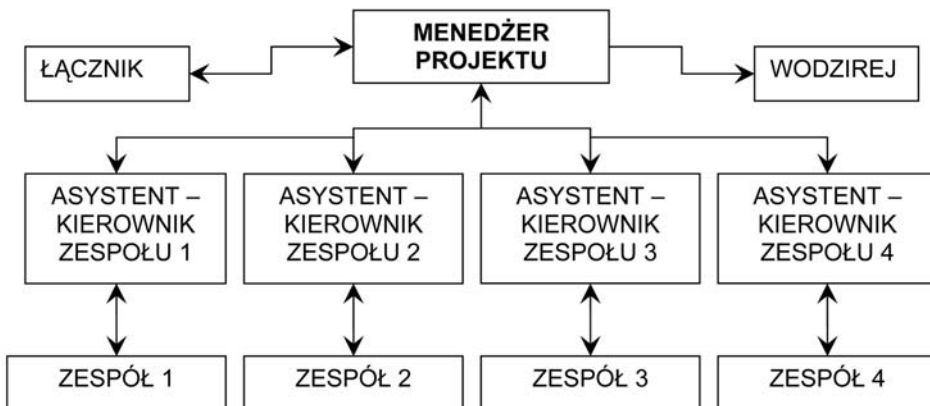
Faza przygotowania i realizacji w dniu meczu

Ten etap cechuje najbardziej skomplikowana struktura zespołu, gdyż mamy do czynienia z pracą na dużym obszarze (trybuny stadiony do teren kilku tysięcy m²). Ponadto w czasie realizacji oprawy będzie to praca między tysiącami kibiców, co uniemożliwia w zasadzie komunikację całej grupy. Stąd konieczny jest podział na podzespoły, kierowane przez asystentów. Złożona struktura typu eksperckiego pociąga za sobą potrzebę większej formalizacji komunikacji i ułożenia jej w jasną hierarchię. Dlatego najbardziej odpowiednia wydaje się sieć łańcuchowa.

Struktura zespołu



Sieć komunikacyjna



Efekt końcowy projektu

Pierwszy projekt – „ULTRA INFERNO”

Ilustracja 8. „Ultra Inferno” – kartoniada



Źródło: www.legialive.pl

Ilustracja 9. „Ultra Inferno” – podświetlony napis



Źródło: www.legialive.pl

Drugi projekt – „I LOVE LEGIA”

Ilustracja 10. „I love Legia” – kartoniada



Źródło: www.legialive.pl

Bibliografia

- „Nasza Legia”, nr: 160, 163, 173, 185, 193–194, 261, 330, 331.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Third Edition*, Project Management Institute 2004.
- Baranowski M., *Ultras po warszawsku i choreografia trybun z Łazienkowskiej*. *Cyberf@ni*, „Gazeta Wyborcza” 18 sierpnia 2003.
- Belbin M. R., *Twoja rola w zespole*, GPW, Gdańsk 2003.
- Berkun S., *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice 2006.
- Brandenburg H., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.
- Bykowski J., *Od zaangażowania do efektu, czyli dziesięć praktycznych zasad zarządzania projektami*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 4 (193).
- Guzik M., *Marsz do celu. Kluczowe elementy zarządzania projektami*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 4 (193).
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice 2005.
- Maczewski A., *Zarządzanie projektami*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. IV zmienione, WN PWN, Warszawa 2001.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Piotrowski W., *Przywództwo w zarządzaniu projektami*, materiały do ćwiczeń, Warszawa 2005.

- Piotrowski W., *Przywództwo: między Scyllą potrzeb a Charybdą możliwości*, w: *Krytyczna teoria organizacji*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2004.
- Pozner B. Z., *What it takes to be a good project manager*, „Project Management Journal” 1987, nr 3.
- Ropiejko J., *Projekt (nie) bez ryzyka. Jak uniknąć niepowodzeń w kierowaniu zespołem projektowym*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 4 (193).
- Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, wyd. II, Helion, Gliwice 2005.
- Zieliński R., *Liga Chuliganów*, Wydawnictwo Chroma, Wrocław 1996.
- Zieliński R., *Pamiętnik Kibica*, Wydawnictwo Chroma, Wrocław 1993.

www.legia.pl

<http://www.legia.com.pl>

www.legialive.pl

<http://pl.wikipedia.org>

<http://wizard.ae.krakow.pl/>

<http://www.centerpoint.pl>

<http://www.cyberfani.ultras.pl>

<http://www.pmi.org>

<http://www.stowarzyszenie.legia.warszawa.pl>

<http://www.ultras.pl>