

Marcin Klinowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYBRANE ASPEKTY PSYCHOLOGICZNE W KONTROLI PROJEKTÓW

Streszczenie: Zarządzanie przez projekty jest obecnie coraz chętniej i częściej wykorzystywane w organizacjach. Niniejsze opracowanie prezentuje wybrane elementy z zakresu psychologii w zarządzaniu projektami i przez projekty. Uwaga autora skupiona jest na stylu zarządzania kierownika projektu oraz na budowaniu przez niego autorytetu w zespole zadaniowym oraz w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: projekt, styl zarządzania, budowanie autorytetu.

1. Wstęp

Obecnie w prawie każdym średnim i dużym przedsiębiorstwie obserwuje się przynajmniej próby organizowania działalności w formie projektów, a w nowoczesnych podmiotach gospodarczych projektom podporządkowuje się cały system zarządzania.

Termin „projekt” (przedsięwzięcie) w teorii organizacji i zarządzania oznacza jednostkowy, tymczasowy proces składający się ze zbioru skoordynowanych ze sobą działań, które zmierzają do osiągnięcia założonego celu. Działania te mają ściśle określone daty rozpoczęcia i zakończenia oraz są ograniczone zarówno czasowo, jak i zasobowo [Brilman 2002]. Przyjmując zatem klasyczną definicję zarządzania, możemy stwierdzić, iż zarządzanie projektem oznacza stosowanie szeregu działań, które umożliwią osiągnięcie celu projektu.

Zarządzanie przez projekty zakłada funkcjonowanie organizacji oparte na realizacji przedsięwzięć w całym jej systemie zarządzania. Oznacza to, że również działalność operacyjna prowadzona jest w formie projektów. Niektóre branże, jak np. budowlana czy oprogramowania komputerowego, wymuszają wręcz taki charakter organizowania działalności. W innych przypadkach menedżerowie sami decydują się na wykorzystanie elementów lub niemal całości przedstawionego rozwiązania, pragnąc skuteczniej zarządzać w otaczającej ich rzeczywistości i tym samym dorównać lub nawet wyprzedzić konkurencję.

Zorganizowanie działalności w formie projektów, zamiast tradycyjnego układu funkcjonalnego, powoduje dużą elastyczność i możliwość szybkiego dostosowania

się do otoczenia. Aby jednak zarządzanie przez projekty przynosiło satysfakcjonujące efekty, powinno być wspomagane przez odpowiednio dobrane instrumenty rachunkowości zarządczej. Zbiór informacji otrzymanych dzięki rachunkowości zarządczej pozwala na podjęcie racjonalnych decyzji oraz na kontrolę zasobów przedsiębiorstwa. To z kolei może w dalszym horyzoncie czasowym zadecydować o przewadze konkurencyjnej, a nawet przesądzić o dalszym istnieniu organizacji.

Zestaw instrumentów rachunkowości zarządczej w projektach powinien być każdorazowo dobierany przy uwzględnieniu nie tylko charakterystyki samych projektów, ale również psychologicznych uwarunkowań w strukturze uczestników projektu.

Z punktu widzenia dyrektora przedsiębiorstwa wybór właściwego kierownika projektu decyduje w znaczniej mierze o jego ewentualnym sukcesie. Przy czym kontrola projektu bez uwzględnienia czynników psychologicznych może przedstawiać niepełny lub zniekształcony obraz sytuacji.

Jednym z kluczowych elementów, wpływających na sposób realizacji projektu, jest styl zarządzania stosowany przez kierownika projektu.

2. Styl kierowania projektem

Styl kierowania jest pewnym typowym, charakterystycznym dla kierownika, sposobem oddziaływania na podwładnych. Przejawia się głównie w doborze odpowiednich składników i narzędzi, które wpływają na kształtowanie ich zachowań (np. sposób ustalania celów i zadań, motywowania i kontrolowania pracowników) [Wudarzewski 1998].

Stosowany styl kierowania wynika głównie z cech charakteru i doświadczeń kierownika oraz specyfiki przedsięwzięcia. Interesujące spojrzenie w tym obszarze przedstawił D. McGregor. Opracował on dwie teorie: X oraz Y, które na zasadzie przeciwieństwa obrazują wyobrażenie o pracownikach. Według McGregora kierownik postępujący zgodnie z teorią X uważa, że ludzie z założenia nie lubią pracować i jeśli jest to możliwe, starają się unikać pracy. Wobec tego pragną za wszelką cenę uchylić się od odpowiedzialności, mają mało ambicji i ponad wszystko pragną bezpieczeństwa. Muszą być zatem stale zmuszani do pracy oraz kierowani i kontrolowani, aby doprowadzić do podjęcia przez nich odpowiedniego wysiłku zmierzającego do osiągnięcia celów organizacji. Kierownik działający przy takich założeniach postępuje rygorystycznie oraz autorytarnie. Wyznacza jasne zasady i reguły postępowania, jest podejrzliwy i stosuje częste kontrole pracowników.

Odmienne działanie charakteryzuje kierownika postępującego zgodnie z teorią Y. Uważa on, iż kontrola i stosowanie kar nie są jedynymi środkami, które wpływają na osiągnięcie celów organizacji. Pracownicy sprawują bowiem samokierowanie i samokontrolę w realizacji powierzonych im zadań. Już samo realizowanie zadań oraz osiągnięcie sukcesów w tym zakresie pełnią funkcję nagrody dla podwładnych. Pracownicy, według teorii Y, charakteryzują się stosunkowo dużym stopniem wyobraźni i kreatywności, przy czym ich potencjał intelektualny wykorzystywany jest za-

zwyczaj tylko częściowo. Dlatego trzeba stworzyć odpowiednie warunki, aby ten potencjał wykorzystać, gdyż w sprzyjających okolicznościach ludzie sami uczą się przyjmować i poszukiwać obowiązków. Kierownicy działający zgodnie z tą teorią starają się nie ingerować przesadnie w prace swoich podwładnych. Podejmowanie decyzji odbywa się przy współdziałaniu wszystkich pracowników w atmosferze umożliwiającej samorozwój. Organizacje kierowane przez zwolenników teorii Y mają zazwyczaj charakter mało sformalizowany, a szacunek i uznanie uzyskuje się dzięki rozwojowi i osiągnięciom [McGregor 2006].

Zarówno teoria X, jak i teoria Y mają swoich zwolenników wśród kadry kierowniczej. Ponieważ jednak zazwyczaj zespół projektowy tworzą ludzie inteligentni, wykształceni oraz wysoko wykwalifikowani, kierownicy projektu uważają zasadniczo, że teoria Y jest tą, która pozwala efektywniej przeprowadzić całe przedsięwzięcie.

W literaturze przedmiotu dotyczącej organizacji i zarządzania spotkać można wielorakie podziały stylów kierowania, uwzględniające odmienne kryteria. Jednym z podstawowych i zarazem najczęściej wyróżnianych jest podział na style: autokratyczny, bierny i demokratyczny [Bogdanienko 2005].

2.1. Styl autokratyczny (dyrektywny)

Menedżer, który kieruje podwładnymi w stylu autokratycznym, charakteryzuje się głównie tym, że nadużywa swojej władzy i samodzielnie podejmuje wszelkie decyzje. Tym samym nie jest w ogóle zainteresowany opiniami pracowników na żaden temat i nie przyjmuje krytyki pod swoim adresem. W większości przypadków autokratami są ludzie gburowaci, często zakompleksieni, nieszanujący swoich pracowników i nieposiadający umiejętności współpracy z innymi. Zdarza się jednak, że styl autokratyczny stosują przebiegli menedżerowie, którzy wyłącznie dla pozoru umiejętnie wytwarzają wokół siebie atmosferę przyjaźni i otwartości. W tym celu prowadzą politykę otwartych drzwi i zachęcają swoich pracowników do wyrażania poglądów niemal na każdym kroku. Niemniej jednak w rzeczywistości opinie te nie są w ogóle brane pod uwagę, a decyzje kierownik podejmuje, opierając się wyłącznie na swoich wcześniej ustalonych zamierzeniach. Dzięki takim zabiegom pracownicy czują się bardziej zmotywowani i dowartościowani, przez co łatwiej jest nimi zarządzać. Nie zmienia to jednak faktu, iż żadna informacja wysyłana przez podwładnego nie wywołuje realnej, pożądanej przez niego, reakcji ze strony kierownika.

Styl autokratyczny może okazać się skuteczny w sytuacjach, w których wymagane jest podejmowanie szybkich decyzji. Ponieważ kierownik nie traci czasu na gromadzenie i analizę informacji od podwładnych ani na wypracowanie kompromisu; podjęcie decyzji może nastąpić bardzo szybko. Styl ten może również sprawdzić się przy kierowaniu projektami małymi, które są obciążone stosunkowo niewielkim ryzykiem niepowodzenia. Wykonywane przez podwładnych prace mają wtedy w większości charakter rutynowy i schematyczny. Dlatego opinie pracowników w takich przypadkach nie wydają się na tyle istotne, ażeby mogły zaważyć na powodzeniu projektu.

Niewątpliwie wadą stylu autokratycznego jest możliwość podjęcia przez kierownika złej decyzji z powodu zebrania zbyt małej ilości informacji. Kierownik, który ma za nic opinie swoich podwładnych, sam nie jest w stanie ogarnąć wszystkich elementów projektu i może przeoczyć istotne fakty. W konsekwencji następuje podjęcie przez niego niewłaściwej decyzji.

Kolejną wadą jest niebezpieczeństwo poczucia niedowartościowania wśród podwładnych (zespołu zadaniowego). Pracownicy ambitni i kreatywni, którzy zorientują się, że ich zdanie w ogóle się nie liczy w procesie decyzyjnym, szybko stracą zapał do pracy i staną się przez to nieefektywni. Należy przy tym zaznaczyć, iż upadek morale wśród pracowników zagraża nie tylko temu jednemu, konkretnemu projektowi, ale stawia pod znakiem zapytania powodzenie kolejnych.

2.2. Styl bierny (nieingerencji)

Kierownik, który kieruje podwładnymi w stylu biernym, charakteryzuje się głównie tym, że pozwala na dużą swobodę w działaniu swoim podwładnym. Kieruje się zasadą „pozвольcie robić”. Proces decyzyjny jest w takim przypadku wysoce rozproszony. Informacje rozchodzą się zdawkowo w różnych kierunkach i nie mają usystematyzowanego charakteru. Podobnie jak w stylu autokratycznym opinie i sugestie pracowników nie wywołują pożądaných reakcji ze strony kierownika. Różnica pomiędzy tymi dwoma podejściami tkwi jednak w przyczynach zaistnienia takiego faktu. W przypadku stylu biernego dzieje się tak dlatego, że panuje chaos informacyjny. Pracownicy mają co prawda możliwość przekazywania swoich uwag i opinii kierownikom, ale działanie takie nie spotyka się z oczekiwaną reakcją. Dzieje się tak dlatego, że kierownik nie ma ochoty ingerować w prace poszczególnych pracowników. Zainteresowany jest zdecydowanie bardziej końcowym efektem całego przedsięwzięcia. Wobec powyższego obdarza swoich podwładnych zaufaniem, pozostawiając im wolną rękę w działaniu.

Podejście nieingerencji może sprawdzić się w projektach charakteryzujących się wysoką innowacją. Ponieważ kierownik nie narzuca swoim podwładnym własnych poglądów, mogą oni wykazać się wysoką kreatywnością. W takich przedsięwzięciach duża swoboda działania oraz zaufanie może okazać się efektywnym bodźcem dla pracowników zespołu. Stosowanie stylu biernego może być również skuteczne w przypadku najbliższych pracowników kierownika projektu, którzy swoimi wcześniejszymi działaniami udowodnili, że można im powierzyć odpowiedzialne funkcje.

Prezentowane podejście – oprócz przedstawionych zalet – ma również wady. Styl bierny może się nie sprawdzić w sytuacjach wymagających podjęcia szybkich decyzji. Proces decyzyjny jest na tyle rozproszony, że czas jego trwania może się okazać zbyt długi. Stosowanie stylu nieingerencji może również doprowadzić do tak dużego chaosu, iż pracownicy pozbawieni zostaną poczucia, że ich działania mają jakikolwiek sens. Wtedy projekt utyka w martwym miejscu, a jego dalsza realizacja staje pod wielkim znakiem zapytania.

2.3. Styl demokratyczny (partycypacyjny)

Styl demokratyczny stanowi przeciwieństwo stylu autokratycznego. Menedżer, który stosuje ten styl, podejmując decyzje, skupia uwagę głównie na gromadzeniu i analizowaniu informacji, opinii i sugestii swoich podwładnych. Punktem wyjścia w podejściu demokratycznym jest założenie, że kierownik nie jest w stanie znaleźć optymalnych rozwiązań dla wszystkich elementów przedsięwzięcia, opierając się tylko na własnej wiedzy i doświadczeniu. Dlatego kierownik demokrata analizuje niemal każdą opinię podwładnego, dotyczącą rozpatrywanej kwestii. Przekonany jest on bowiem o tym, że osobami właściwymi do rozwiązywania problemów są ci, którzy znajdują się wokół nich najbliższej. Dość często i chętnie stosowane są więc przez niego takie narzędzia, jak burza mózgów i inne pozwalające na wyzwolenie potencjału pracowników. Kierownik stosujący styl demokratyczny szuka zatem możliwie aktywnie informacji, zanim podejmie końcową decyzję.

Takie podejście stanowić może silny bodziec motywacyjny dla ludzi kreatywnych i ambitnych, co skutkuje zwiększonym zaangażowaniem w proces decyzyjny. Same decyzje podjęte na podstawie możliwie szerokiego spektrum poglądów mają szanse jak najbardziej zbliżyć się do decyzji optymalnych. Wszystkie te cechy sprawiają, iż styl demokratyczny uważa się obecnie za najbardziej efektywny w zarządzaniu projektami. Pozwala on bowiem na skuteczną realizację zadań nietypowych, wyjątkowych, wielodyscyplinarnych, jakimi w większości przypadków cechują się projekty.

Styl ten nie jest jednak pozbawiony wad. Może bowiem się zdarzyć, że kierownik będzie się opierał na błędnych opiniach swoich niekompetentnych podwładnych. Decyzje podejmowane na podstawie niewłaściwych danych mogą rzecz jasna okazać się nietrafne. Styl demokratyczny może nie sprawdzić się również w sytuacjach, gdy wymagane jest od kierownika podejmowanie szybkich decyzji. Proces gromadzenia informacji może okazać się w takich przypadkach zbyt długi. Wreszcie same decyzje podejmowane w sposób demokratyczny mogą być realnie podejmowane przez nieliczną grupę, której uda się zdominować cały zespół. Efekt grupowego myślenia skutecznie blokuje wówczas opinie kompetentnych pracowników, którzy nie należą do tej grupy.

Przedstawione charakterystyki podstawowych stylów kierowania nie powinny być stosowane samodzielnie w żadnych przedsięwzięciach. Możemy jedynie mówić o dominacji któregoś stylu. W zależności od potrzeby stosuje się kombinacje poszczególnych podejść. Wybór odpowiedniego stylu kierowania uwarunkowany jest w praktyce zarówno przez czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Do najistotniejszych z nich należą [Wudarzewski 1998]:

- kwalifikacje i cechy osobowości kierowników,
- kwalifikacje i cechy osobowości podwładnych,
- znaczenie czynników czasu i dyscypliny w danej sytuacji,
- charakter organizacji (rodzaj, specyfika),

- styl kierowania preferowany przez szefa organizacji,
- stopień zmienności warunków wewnętrznych i zewnętrznych,
- typ struktury organizacyjnej.

Kierownik nie powinien zatem przyjmować jednego stylu zarządzania. Powinien natomiast uzależnić swoje podejście od okoliczności, w których przyszło mu działać w danej chwili.

3. Autorytet kierownika projektu

Jednym z najistotniejszych i zarazem najtrudniejszych wyzwań, jakie stoją przed kierownikiem projektu, jest zyskanie uznania członków zespołu projektowego. Wynika to z faktu, że w zarządzaniu przez projekty niemal regułą jest rozdzielenie władzy od odpowiedzialności. Kierownik zarządzający przedsięwzięciem dysponuje najczęściej znikomą władzą formalną. Nie ma tym samym wynikającej z hierarchii kontroli nad ludźmi, od których zależy realizacja przedsięwzięcia. Jego działania w większości przypadków umiejscowione są w strukturze macierzowej, gdzie nieustannie musi zabiegać zarówno o zasoby ludzkie, jak i materialne. Zazwyczaj to kierownicy funkcyjni dysponują zasobami organizacji i są bezpośrednio za nie odpowiedzialni. Ponieważ w większości przypadków kierownik projektu, realizując przedsięwzięcie, zmuszony jest do „wypożyczania” zasobów od kierowników funkcyjnych, to realnie, będąc odpowiedzialnym za projekt, nie jest „szefem”. Dlatego jeżeli kierownik pragnie wywierać wpływ na członków zespołu projektowego, sprawić, by traktowali go poważnie i słuchali poleceń, musi wykreować władzę opartą na autorytecie. D. Dickey wyróżnia siedem typów autorytetów cząstkowych: formalny, finansowy, nagrody i kary, techniczny, wzajemnego zaufania, administracyjny oraz charyzmatyczny [Dickey 2002].

Autorytet formalny pierwotnie wynikać może ze stanowiska zajmowanego w organizacji w ramach struktury funkcjonalnej. Jeżeli na przykład kierownikiem projektu zostaje kierownik produkcji, to z założenia ma on szansę cieszyć się większym autorytetem formalnym aniżeli mistrz czy inny pracownik niższego szczebla. Wtórnie autorytet formalny uzyskiwany jest niemal automatycznie przez powierzenie realizacji projektu. Samo przyznanie odpowiedzialności za całe przedsięwzięcie oznacza w domyśle, iż kierownictwo naczelne ufa danej osobie, uważa ją za kompetentną i będzie wspierać w realizacji kolejnych zadań. Autorytet ten może być bardzo silny, jeżeli naczelne kierownictwo ogłosi z wielką pompą, komu powierza kierowanie przedsięwzięciem. Wówczas nikt nie będzie miał wątpliwości, czy zarząd utożsamia się z poleceniami kierownika projektu. Dzięki takiemu posunięciu kierownik projektu zyskuje realnie władzę nad członkami zespołu projektowego.

Autorytet finansowy wiąże się z dysponowaniem zasobami materialnymi. Jest on tym większy, im większa jest swoboda w podejmowaniu decyzji finansowych. W zasadzie ma on zastosowanie tylko w stosunku do osób, których dotyczą decyzje budżetowe projektu. Toteż autorytet ten ma ogromne znaczenie dla jednostek zewnętrznych, które kooperują z organizacją w ramach projektu. Z jednej strony kie-

rownik, mając wpływ na decyzje budżetowe, może zachęcać dostawców obietnicą premii za solidne, szybsze niż planowano wywiązanie się z umowy. Z drugiej zaś może zagrozić wstrzymaniem płatności w przypadku niewywiązania się z niej. W praktyce jednak bardzo rzadko zdarza się, aby kierownik projektu miał wpływ na finanse projektu i mógł swobodnie dysponować przyznanymi środkami.

Autorytet nagrody i kary związany jest z premiowaniem i ganiem członków zespołu projektowego. Oznacza tym samym możliwość wyciągania konsekwencji zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Autorytet nagrody i kary zmusza członków zespołu projektowego do liczenia się ze zdaniem kierownika projektu, gdyż ten decyduje o awansach i ewentualnych degradacjach lub premiach i karach finansowych. Autorytet nagrody i kary nie jest związany tylko z korzyściami i ewentualnymi stratami finansowymi. Nagrodą może być także udostępnienie komputera, telefonu lub samochodu służbowego, a karą brak dostępu do tych udogodnień. Wszystkie te elementy, funkcjonujące na zasadzie kija i marchewki, skutkują posiadaniem większej władzy nad członkami zespołu projektowego i w efekcie pozwalają bardziej zmotywować ich do pracy.

Autorytet techniczny dotyczy zarówno wiedzy z danej dziedziny, jak i wykształcenia oraz doświadczenia. Szczególnie ważny jest on dla pracowników technicznych, którzy często wartościują wręcz swoich współpracowników i zwierzchników wyłącznie na podstawie biegłości w danej dziedzinie. Dlatego też próba podporządkowania ich kierownikowi, który nie posiada wystarczającej wiedzy technicznej, specyficznej dla prowadzonego projektu, może skutkować kompletnym brakiem szacunku i lekceważącym stosunkiem do wydawanych przez niego poleceń, czasem nawet stanowczym sprzeciwem. Z drugiej strony kierownik, który posiada autorytet techniczny, może zdobyć ogromną realną władzę wśród pracowników, gdyż ci będą go słuchać nie dlatego, że zostali zmuszeni, ale dlatego iż darzą go ogromnym szacunkiem ze względu na wiedzę i doświadczenie.

Autorytet wzajemnego zaufania związany jest z relacjami, jakie łączą kierownika projektu z innymi pracownikami, a także z przedsiębiorstwami. Dotyczy on głównie zaufania, jakim kierownik zostanie obdarzony przez osoby zaangażowane bezpośrednio i pośrednio w realizację projektu. Zaufanie w tym przypadku jest najczęściej efektem wielu wcześniejszych pozytywnych kontaktów biznesowych. Może się jednak zdarzyć, że w oparciu o solidną dokumentację autorytet taki będzie zdobyty stosunkowo szybko. Należy przy tym zaznaczyć, iż wypracowany przez lata autorytet wzajemnego zaufania łatwo jest utracić przez jedno niefortunne posunięcie, a raz utracone zaufanie jest niezmiernie trudno odzyskać, czasem okazuje się to wręcz niemożliwe.

Autorytet urzędniczy (administracyjny) wiąże się z ogólną znajomością organizacji, jej strategii, procedur oraz umiejętnością wykorzystania tych informacji do własnych potrzeb. Niejednokrotnie okazywało się już, że osoby, które zdobyły w organizacji ogromną władzę, uczyniły to tylko dzięki doskonaleniu swoich administracyjnych umiejętności. Kierownikowi posiadającemu autorytet administracyjny organizacja i jej reguły nie stwarzają problemów. Wprost przeciwnie – pomagają w

osiągnięciu zamierzonego celu. Wiąże się to przede wszystkim ze szczegółową znajomością i przestrzeganiem terminów, procedur organizacji oraz poprawnym przygotowaniem wszelakich dokumentów. Menedżer z autorytetem administracyjnym nie zмага się zatem z organizacją i jej regułami, ale płynie z jej prądem, wykorzystując go równocześnie do swoich potrzeb.

Autorytet charyzmatyczny wynika z siły pewnych cech osobowości człowieka, które mają ogromny wpływ zarówno na poszczególnych pracowników, jak i na całą organizację. Sprawiają one, że człowiek natychmiast staje się liderem i przywódcą. Dzięki pewnym cechom charakteru kierownik jest w stanie sprawić, że pracownicy będą go słuchali i bezwzględnie wykonywali jego polecenia. Ponieważ autorytet charyzmatyczny wynika z charakteru, może być wykorzystywany przy każdym projekcie. Bez względu na to, jakiego typu przedsięwzięcia podejmie się kierownik, z jakimi ludźmi będzie musiał współpracować i w jakim przedsiębiorstwie, to swą charyzmę będzie mógł zawsze wykorzystać w celu zdobycia jak największej władzy. Z drugiej strony, opierając się tylko na autorytecie charyzmatycznym, może on z czasem zostać uznany za osobę stosującą i preferującą przerost formy nad treścią.

Przedstawione typy autorytetów stanowią podstawę do stworzenia takiej ich kombinacji, która pozwoliłaby zyskać realną władzę nad członkami zespołu projektowego i w efekcie nad projektem. Pierwsze trzy typy, tj. autorytety: formalny, finansowy oraz nagrody i kary, są w mniejszym stopniu zależne od menedżera, gdyż mają charakter organizacyjny. Są ściśle powiązane z pewnym układem, w ramach którego menedżer zwykle funkcjonuje. Kolejne typy autorytetu, czyli: techniczny, wzajemnego zaufania, administracyjny oraz charyzmatyczny, wynikają z cech charakteru kierownika. Zatem jeżeli kierownik projektu otrzyma znaczącą kontrolę nad zasobami materialnymi i ludzkimi (autorytety o charakterze organizacyjnym), będzie miał silną pozycję w układzie macierzowym i łatwiej będzie mu wpływać na pracowników. Wykorzystanie dodatkowo choćby jednego z autorytetów związanych z cechami charakteru może skutkować w takim przypadku realnie pozycją nawet silniejszą od kierownika funkcyjnego. Takie sytuacje należą jednak do rzadkości. Dużo częściej przed kierownikiem przedsięwzięcia stoi problem znikomej władzy w układzie macierzowym. W efekcie ciąży na nim całkowita odpowiedzialność za realizację projektu, podczas gdy dysponuje on znikomą władzą. W takich typowych sytuacjach kierownik zmuszony jest do wzmocnienia swojej władzy przez zbudowanie autorytetu opartego wyłącznie na specyficznych umiejętnościach i cechach charakteru. Powinien zatem stać się przede wszystkim ekspertem w dziedzinie, której dotyczy projekt. Chcąc być liderem zespołu, musi umieć udzielać cennych, wyjątkowych wskazówek, które będą go wyróżniać spośród innych członków zespołu projektowego. Ponadto dobrze jest niewątpliwie, jeśli współpracownicy ufają kierownikowi przedsięwzięcia. Daje to szanse uniknięcia pewnego rodzaju konfliktów, które znacząco mogą opóźnić realizację projektu. Nie bez znaczenia jest również możliwość wykorzystania znajomości reguł organizacji. Dzięki takiej umiejętności możliwe staje się przeforsowanie wielu elementów, które wspomagają projekt. Jeżeli dodatkowo jeszcze kierownik projektu posiada charyzmę, to projekt ma bardzo duże szan-

se być zrealizowany w efektywny sposób. Niezależnie jednak od władzy, jaką on otrzymuje na wejściu, powinien stale wykorzystywać maksymalnie swoje umiejętności i kreować silną pozycję, opierając się przynajmniej na kilku typach autorytetów równocześnie. Daje to szansę powodzenia przedsięwzięcia i nie ustawia kierownika z góry na przegranej pozycji.

4. Podsumowanie

Identyfikacja stylu zarządzania oraz autorytetu kierownika projektu może być niezwykle pomocna przy konstruowaniu mechanizmu kontroli przedsięwzięcia. Uwzględnienie w tym procesie indywidualnych cech menedżera umożliwia dobranie właściwych metod i technik kontrolnych w celu, z jednej strony, wychwycenia wszelkich nieprawidłowości w projekcie, a z drugiej niesienia pomocy samemu kierownikowi w codziennych obowiązkach.

Dla dyrektora przedsiębiorstwa, który jest najczęściej zwierzchnikiem wszystkich kierowników projektów (powołując ich jednocześnie do realizacji poszczególnych przedsięwzięć), analiza sposobu kierowania projektami może również stanowić cenną wskazówkę przy obsadzie stanowisk. Nie wszystkimi bowiem projektami można zarządzać w identyczny sposób. Jedne wymagają stałej interwencji kierowników w działania zespołów zadaniowych, w innych swoboda ich działania przynosi większe efekty. Analogicznie – w pewnych sytuacjach niezbędna jest charyzma kierownika projektu, żeby „porwać” za sobą zespół projektowy, w innych najistotniejsza będzie wiedza w zakresie, którego dotyczy projekt.

Literatura

- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, TNOiK, Toruń 2005.
Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Dickey D., *Reżyser na cudzej scenie*, „CXO Magazyn Kadry Zarządzającej” 2002, nr 5.
McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, Tata Mcgraw Hill, New York 2006.
Wudarzewski W., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.

SOME PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PROJECT CONTROL

Summary: Management by projects is nowadays more and more often applied by companies. The foregoing paper presents chosen psychological aspects in project management and management by projects. The author focuses on a management style and authority building of a project manager in a task team and in a company.