

Marcin Klinowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CONTROLLING A RÓŻNICE OSOBOWOŚCI I KOMUNIKACJA W PROJEKTACH

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 oraz ich wpływ na stosowanie instrumentów controllingowych. Uwaga autora skupiona jest na różnicach w osobowości członków zespołu projektowego oraz na komunikacji w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: projekt, controlling, różnice osobowości, komunikacja

1. Wstęp

Zmieniające się nieustannie otoczenie przedsiębiorstwa powoduje konieczność poszukiwania nowych koncepcji zarządzania. Jednym z modelowych rozwiązań dotyczących organizowania przedsiębiorstwa, które mogłoby sprostać wymaganiom dzisiejszej rzeczywistości, jest koncepcja prowadzenia działalności w formie projektów. Projektami mogą być np.: uruchomienie nowej linii produkcyjnej, wprowadzenie na rynek nowego produktu, wynalezienie szczepionki przeciw chorobie, budowa centrum handlowego, reorganizacja jednostki lub całego przedsiębiorstwa.

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, że zarządzanie projektem oznacza stosowanie wielu działań, które umożliwią osiągnięcie celu projektu.

Zarządzanie przez projekty zakłada natomiast 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.

Jednym z podstawowych zadań każdego kierownika projektu jest stworzenie optymalnego zespołu do osiągnięcia celu przedsięwzięcia. Budowanie zespołów zadaniowych powinno przebiegać przy tym przy uwzględnieniu nie tylko charakterystyki samych projektów, ale też psychologicznych uwarunkowań w strukturze uczestników każdego przedsięwzięcia. Efekt pracy ludzi o odmiennych charakterach może bowiem być diametralnie różny dla identycznego zadania.

Na uwagę zasługuje również fakt, że dobór instrumentów controllingowych i analiza wyników także znacząco uzależnione są od cech osobowości poszczególnych osób tworzących środowisko projektów. Wydaje się to szczególnie istotne podczas ustalania sposobu kontroli realizacji przedsięwzięć. Kierownik projektu, mając świadomość odmienności postrzegania rzeczywistości przez osoby zaangażowane w projekt, jest w stanie przewidzieć znacznie więcej mogących wystąpić zdarzeń aniżeli bez tej wiedzy. Dlatego bardziej precyzyjnie może wyznaczyć parametry kontrolne, kamienie milowe przedsięwzięcia oraz ustalić harmonogram prac.

Celem niniejszego opracowania jest przede wszystkim wskazanie kategorii ludzi tworzących zespoły zadaniowe oraz czynników, które warunkują sprawną komunikację w zespole. To z kolei może przełożyć się na bardziej efektywne zaplanowanie i następnie wykorzystanie instrumentów controllingowych w projektach.

2. Różnice osobowości

Powszechnie wiadomo, że ludzie nie postępują w jednakowy, standardowy sposób. Ich reakcje i zachowania charakteryzują się różnorodnością i niepowtarzalnością. Pracownicy zatem odmiennie reagują na poszczególne bodźce oraz dążą do zaspokojenia indywidualnych potrzeb. Dlatego zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach (i nie tylko) napotyka wiele problemów i często sprawia trudności kierownikom. Aby ułatwić im zarządzanie w tym obszarze, psychologowie opracowali wiele testów pozwalających na zrozumienie zachowań ludzkich. Dzięki analizie osobowości pracowników oraz własnej kierownik jest w stanie skuteczniej zarządzać swoimi podwładnymi. Wykorzystując wyniki testów psychologicznych oraz pewne zaobserwowane przez psychologów reguły, można na przykład lepiej przydzielać zadania podwładnym. Zadania bowiem, które bardziej pasują do predyspozycji człowieka, będą przez niego wykonane z większym zaangażowaniem i w efekcie lepiej. Ponadto planowanie prac oraz sposób monitorowania i kontroli projektu z uwzględnieniem pewnych psychologicznych reguł również może się okazać bardziej efektywne.

Ojcem nowoczesnej typologii osobowości jest niewątpliwie szwajcarski psychoanalityk C.G. Jung. Jako jeden z pierwszych przeprowadził on bowiem w latach 20. badania typów ludzkiej osobowości. Na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań wyodrębnił cztery kategorie ludzi [Mingus 2002]:

- **Przeczuwający** – „są zazwyczaj osobami twórczymi i idealistami. Myślą o przyszłości i kwestiach globalnych, często ze szkodą dla teraźniejszości”;
- **Myślący** – „są zazwyczaj poukładanymi realistami. Lubią prace wymagające precyzji, logiki i swobodnego kojarzenia faktów”;
- **Czujący** – „to najczęściej ludzie emocjonalni i spontaniczni. Bywają nostalgiczni, gdy myślą o przeszłości. Są bardzo lojalni w stosunku do przyjaciół, rodziny oraz pracy”;
- **Rozsądni** – „to osoby agresywne i nastawione na współzawodnictwo. Kierują się chęcią odniesienia sukcesu i zapominają o wszystkim, co nie ma z nim bezpośredniego związku”.

Aby określić, który z wymienionych typów przeważa u badanej osoby, należy uszeregować malejąco kilkadziesiąt przymiotników, które najlepiej ją charakteryzują. Na tej podstawie określa się następnie, który z czterech typów osobowości jest dominujący.

Obecnie jednym z najbardziej użytecznych i zarazem najczęściej stosowanych przy projektach testów psychologicznych jest wskaźnik typów Myers–Briggs (MBTI® – *Myers-Briggs Type Indicator*). Wskaźnik MBTI® został opracowany przez dwie psycholog – Isabel Briggs-Myers i jej matkę Katherine Briggs. Ich praca stanowi rozwinięcie i praktyczne zastosowanie wspomnianej już teorii C. Junga. Ponieważ w przypadku teorii Junga występowały trudności z zakwalifikowaniem badanej osoby do któregoś z czterech typów, wyróżnione przez niego cztery typy rozszerzone zostały do macierzy szesnastu typów osobowości. Metoda Briggs–Myers pozwala tym samym łatwiej i celniej określić typ badanej osobowości dzięki bardziej szczegółowej klasyfikacji. Wskaźnik MBTI® oblicza się na podstawie testu złożonego z pytań, które klasyfikują ludzi w czterech wymiarach [Center for...]:

- **ekstrawertyzm [E] ↔ introwertyzm [I]** (*Extraversion-Introversion*)
- **zmysł [S] ↔ intuicja [N]** (*Sensing-Intuition*)
- **myślenie [T] ↔ uczucia [F]** (*Thinking-Feeling*)
- **osądzanie [J] ↔ postrzeganie [P]** (*Judgment-Perception*)

a) Wymiar EI (ekstrawertyzm ↔ introwertyzm)

Wymiar EI odzwierciedla, czy badana osoba ma tendencje do koncentracji głównie na świecie zewnętrznym, czy wewnętrznym. Ekstrawertyk skupia swoją uwagę i osady wokół ludzi i rzeczy. Jest wrażliwy na to, co się dzieje wokół niego. Introwertyk z kolei skupia swoją uwagę na rozmyślaniach i koncepcjach, zamykając się w swoim własnym świecie. Potrafi być przez to świetnym analitykiem. Wymiar EI określa zatem postawę, jaką przyjmuje badany wobec otoczenia. Jeżeli dojdzie do sytuacji, w której ekstrawertyk będzie musiał współpracować z introwertykiem, nie będą w stanie zrozumieć nawzajem swojego postępowania. Ekstrawertyk będzie uważał swojego współpracownika za osobę nadmiernie powolną i niepraktyczną, potrafiącą zajmować się tylko jednym zagadnieniem w tym samym czasie. Z drugiej strony, introwertyk będzie uważał, że ekstrawertyk usiłuje zawsze złapać kilka srok za ogon i przez to zajmuje się problemem tylko powierzchownie, nie zagłębiając się

w istotę zagadnienia. To czyni zeń według introwertyka człowieka nierozgarniętego, dysponującego jedynie płytką wiedzą.

b) Wymiar SN (zmysł ↔ intuicja)

Wymiar SN odzwierciedla preferencje osobowe dotyczące sposobu percepcji otoczenia. Może się ona opierać z jednej strony na konkretnych obserwacjach lub z drugiej na przemyśleniach i wyobrażeniach. Osoby bazujące na zmysłach wykorzystują maksymalnie, jak tylko jest to możliwe, swoje zmysły (tj. wzrok, słuch, dotyk, smak i węch) w celu poznania świata. Mają tym samym ogromny szacunek dla faktów zdobytych w taki sposób. Natomiast osoby kierujące się intuicją dostrzegają co prawda fakty, ale dla nich o wiele ważniejsze jest to, jakie możliwości te fakty stwarzają. Ludzie bazujący na intuicji obdarzeni są dużą wyobraźnią i o wiele ciekawsze jest dla nich to, jakimi mogą być rzeczy, niż to, jakimi są one w rzeczywistości. Konflikt między osobami o odmiennych sposobach percepcji jest niemalże nieunikniony. Osoby bazujące na zmysłach postrzegane są jako pozbawione wyobraźni oraz prozaiczne, same zaś uważają, że intuicja prowadzi do działania pochopnego, nieuwzględniającego faktów rzeczywistości.

c) Wymiar TF (myślenie ↔ uczucia)

Wymiar TF odzwierciedla sposób, w jaki badana osoba podejmuje decyzje i dokonuje sądu. Określa, czy podjęcie decyzji oparte jest na analizie i logicznym myśleniu, czy może na osobistych wartościach. Osoby bazujące na myśleniu, dokonując sądu, kierują się obiektywizmem w drodze chłodnego i logicznego procesu. W praktyce takie osoby radzą sobie o wiele lepiej z rzeczami i koncepcjami niż z innymi ludźmi, w przeciwieństwie do tych, którzy w sądach kierują się głównie wewnętrznymi przemyśleniami i instynktem. Osoby bazujące na uczuciach świetnie się czują w kontaktach z innymi ludźmi, toteż więcej trudności sprawia im konfrontacja z koncepcjami.

d) Wymiar JP (osądzanie ↔ postrzeganie)

Wymiar JP opisuje sposób podejścia badanej osoby do świata. Może się on opierać na ocenie lub postrzeganiu. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z osobami, które szybko formułują sądy i przeważnie mają zdanie na każdy temat. Chętnie oceniają, rozsądzają, planują oraz dochodzą do wniosku. Osoby takie lubią szybko podejmować decyzje i formułować sądy. Odpowiada im porządek i planowanie. Drugi przypadek dotyczy osób, które nie śpieszą się z formułowaniem sądu. Wolą zdecydowanie bardziej zbierać informacje i szukać natchnienia. Każdą decyzję i osąd pragną odłożyć na później.

Przedstawione wymiary są podstawą według wskaźnika MBTI® do określenia typu psychologicznego człowieka. Kombinacja tych wymiarów daje szesnaście typów psychologicznych, do których można zaklasyfikować badaną osobę. Klasyfikacja ta jest przedstawiona w tab. 1.

Każdy z typów posiada interpretację psychologiczną tłumaczącą zachowanie człowieka i pomocną w określeniu jego predyspozycji zawodowych. Nie można przy tym wskazać, które z szesnastu typów psychologicznych są pozytywne, a które

negatywne. Każdy z nich może być jednocześnie pożądanym przy wykonaniu jednego zadania oraz kompletnie niepasującym do realizacji innego.

Tabela 1. Typy psychologiczne MBTI®

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Źródło: Center for Applications of Psychological Type.

Wskaźnik MBTI® jest jednym z najpopularniejszych instrumentów wykorzystywanych do zrozumienia różnic w zachowaniach ludzi. Pozwala również zidentyfikować przyczyny konfliktu. Okazuje się bowiem, że różnice poglądów często wynikają z odmiennego sposobu postrzegania świata. Uzmysłwienie sobie tego faktu może mieć znaczący wpływ na współpracę między ludźmi. Dzięki metodzie Briggs–Myers możliwe staje się lepsze zrozumienie i docenienie osób, które różnią się od nas. Wskaźnik MBTI® wskazuje też na źródła wielu nieporozumień i konfliktów interpersonalnych. Umożliwia także zidentyfikowanie mocnych stron człowieka, jego unikalnych talentów oraz potencjalnej drogi rozwoju. Stanowi zatem idealne narzędzie pomocne w doborze członków zespołu projektowego. Nie należy go jednak traktować jako ostatecznej wyroczni. Wskaźnik bowiem nie bada ani inteligencji, ani kompetencji czy motywacji pracownika. Może się zatem okazać, że zaangażujemy osobę o odpowiednich dla nas cechach charakteru, natomiast bez wystarczającej wiedzy i doświadczenia.

Odmienne nieco podejście do wyboru pracowników prezentuje S. Robbins. Według niego członkowie zespołu projektowego powinni być dobierani w taki sposób, aby najlepiej pasowali do funkcji, jakie mają pełnić w zespole. Innymi słowy, kierownik przedsięwzięcia powinien zadbać o to, aby jednocześnie możliwie maksymalnie wykorzystać umiejętności, predyspozycje oraz cechy osobowości swoich pracowników. Właściwy dobór członków zespołu nie tylko zapewnia jego zwiększoną efektywność, ale również pozwala kierownikowi swobodnie sterować zespołem oraz monitorować i kontrolować postępy w realizacji projektu. Na podstawie przeprowadzonych badań określonych zostało dziewięć podstawowych ról, które ludzie potencjalnie pragną odgrywać w zespołach [Robbins 2004]:

a) Twórcy – innowatorzy charakteryzują się dużą wyobraźnią oraz umiejętnością inicjowania pomysłów i koncepcji. Niestety są indywidualistami i zwolennikami pracy na własną rękę, według własnych reguł oraz w ustalonym przez siebie tempie.

To powoduje, że kierownik przedsięwzięcia może napotkać problemy w kierowaniu takim pracownikiem.

b) Poszukiwacze – promotorzy chętnie wprowadzają pomysły twórców w życie. W tym celu potrafią wyszukać odpowiednie zasoby i od razu przechodzą do urzeczywistnienia wybranych koncepcji. Nie zawsze jednak wystarcza im cierpliwości oraz umiejętności związanych z kontrolą nad szczegółami realizowanego pomysłu.

c) Oceniający – rozwijający wyróżniają się ponadprzeciętnymi umiejętnościami analitycznymi. Najlepsze decyzje podejmują w sytuacji, gdy mają do wyboru kilka wariantów rozwiązania.

d) Organizatorzy najchętniej zajmują się procedurami operacyjnymi. Lubią zatem wyznaczać cele, organizować ludzi oraz ustalać harmonogramy.

e) Realizatorzy skupiają się przede wszystkim na wywiązaniu się ze wszystkich zobowiązań. Pilnują więc terminów i chcą głównie osiągnąć tylko wyniki zgodne z ustaloną wcześniej normą.

f) Kontrolerzy cechują się ogromną dokładnością w przestrzeganiu wszelakich przepisów. Ich uwaga skupiona jest głównie na tym, aby przestrzegać wszelkich reguł.

g) Obrońcy dbają o utrzymanie względnej niezależności zespołu. Dlatego namiętnie chronią go przed ingerencją jednostek zewnętrznych. Ich ochrona przejawia się również w formie wspierania poszczególnych członków zespołu.

h) Reporterzy – doradcy nie lubią pochopnie wypowiadać swoich sądów i opinii. W zamian wolą zebrać jak najwięcej informacji na dany temat i dopiero podjąć decyzję. Do takiego działania zachęcają też pozostałych członków zespołu.

i) Łącznicy skupiają się przede wszystkim na integrowaniu zespołu oraz na doprowadzaniu do wszelakich kompromisów. Charakteryzuje ich empatia i przez to potrafią zrozumieć punkt widzenia poszczególnych członków zespołu. Ich głównym celem jest doprowadzenie do stanu, w którym współpracują wszyscy członkowie zespołu.

Dalsze badania wykazały, że człowiek zmotywowany w odpowiedni sposób potrafi odegrać w zespole każdą z wymienionych funkcji. Mimo to, jak wykazały badania, pracownik chętnie i z zaangażowaniem wykonuje zaledwie kilka z nich. Ponieważ dopasowanie odpowiednich ludzi do funkcji, jakie mają spełniać w zespole, wpływa na dobrą współpracę w nim, kierownik przedsięwzięcia powinien możliwie dokładnie poznać predyspozycje każdego pracownika. Dopiero na tej podstawie może przydzielać poszczególne zadania kolejnym członkom zespołu, a następnie ustalić sposób ich kontroli.

3. Komunikacja

Komunikacja oznacza „proces przenoszenia informacji między układem a otoczeniem lub między dwoma układami” [*Słownik wyrazów obcych*, 1980]. W zespole

projektowym stanowi ona niewątpliwie istotny element wpływający na efektywność realizowanego przedsięwzięcia. W controllingu właściwy przepływ informacji jest szczególnie istotny. Aby zespół mógł pracować wydajnie, istotne informacje muszą docierać do kierownika projektu we właściwym czasie. Według T. Allena istnieją trzy główne cele komunikacji [Allen, Henn 2006]:

- koordynowanie zadań,
- zdobywanie aktualnej wiedzy o nowych technologiach i metodach pracy,
- stymulowanie kreatywności.

Właściwa komunikacja nie tylko umożliwi kierownikowi przedsięwzięcia koordynację zadań w ramach projektu, ale pozwala także pobudzić poszczególnych pracowników do pracy. Dzięki przekazywaniu pewnych informacji menedżer może bowiem zainicjować kontrolowaną rywalizację między członkami zespołu projektowego i dzięki takiemu posunięciu wpłynąć również na poprawienie efektywności całego zespołu. Komunikacja powinna ponadto zapewnić możliwość zdobycia przez pracowników aktualnej wiedzy oraz nowatorskich rozwiązań stosowanych przy podobnych przedsięwzięciach. Technologia pozwala bowiem obecnie na to, aby pracownicy mogli korzystać z doświadczeń ludzi na całym świecie.

Aby komunikacja mogła spełniać swoje cele, kierownik projektu powinien dołożyć wszelkich starań, by zapewnić prawidłowy przepływ informacji. Jakość komunikacji nie jest jednak kształtowana tylko przez kierownika przedsięwzięcia. W sposób istotny wpływają na nią również doświadczenia zespołu projektowego oraz środowisko, w którym projekt jest realizowany [Pacewicz 1999].

Wśród czynników warunkujących sprawne komunikowanie można wyróżnić następujące elementy [Stankiewicz 1999]:

- sposób przekazywania informacji (informacje ustne, pisemne, wizualne),
- czynniki psychologiczne (potrzeby, aspiracje),
- czynniki sytuacyjne (struktura organizacyjna i kultura organizacyjna).

Pomimo różnorodnych badań naukowych i opracowań komunikacja w obecnych czasach staje się coraz trudniejsza. Ma to związek ze stale zwiększającymi się szumami informacyjnymi. Niejednokrotnie okazuje się, że największym problemem nie jest dotarcie do informacji, ale wyselekcjonowanie jej spośród setek wiadomości mało istotnych i w rezultacie niepotrzebnych. P. Drucker zauważył, że poziom szumów urósł w dzisiejszych czasach do takich rozmiarów, że poruszanie tematu komunikacji wywołuje w organizacjach uczucie co najmniej irytacji. Dlatego proponuje on oprzeć się na czterech prawdach o komunikacji wypracowanych w minionych latach [Drucker 2007]:

a) Komunikacja to percepcja. Osobą komunikującą się jest ta, która odbiera sygnał, a nie ta, która go wysyła (komunikator). Komunikator, generując sygnał, jedynie wypowiada się. Natomiast z komunikacją mamy do czynienia tylko wtedy, gdy znajdzie się ktoś, kto usłyszy wysyłany sygnał. Do tego momentu ma miejsce tylko szum. Dlatego komunikować się możemy jedynie „w języku odbiorcy i przy użyciu jego własnych pojęć” [Drucker 2007]. Wynika to z faktu, że korzystanie

z terminów niezrozumiałych, niewynikających z doświadczenia odbiorcy wykracza poza jego możliwości percepcji.

b) Komunikacja to oczekiwania. Z reguły człowiek zauważa tylko to, czego się spodziewa. Natomiast informacje, których nie oczekuje, są zazwyczaj przez niego ignorowane albo nierozumiane właściwie. Wobec powyższego, jeżeli kierownik przedsięwzięcia pragnie się komunikować, musi wcześniej mieć informacje, co spodziewa się zobaczyć i usłyszeć jego odbiorca. Tylko w taki sposób może się skomunikować z pracownikami.

c) Komunikacja stawia wymagania. Komunikacja wymaga od swojego odbiorcy, aby ten zachował się w pewien określony sposób, stał się kimś, zrobił coś lub nabrał pewnych przekonań. Odwołuje się przy tym do jego motywacji. „Jeżeli komunikacja odpowiada aspiracjom, wartościom i dążeniom odbiorcy – ma siłę nośną” [Drucker 2007]. W przeciwnym wypadku kierownik nie powinien liczyć na to, że informacja zostanie odebrana. Co najwyżej w pewnych przypadkach może zostać odebrana opornie.

d) Komunikacja i informacja. Charakterystyczną cechą informacji jest logika. Natomiast komunikację wyróżnia percepcja. Informacja sama w sobie jest bezosobowa oraz często formalna. To, czy będzie wiarygodna i przekonująca, zależy w znacznej mierze od tego, czy zostanie pozbawiona emocji i wartościowania. Aby odebrać zakodowaną informację, odbiorca musi po pierwsze posiadać kod i po drugie umieć się nim posługiwać. To z kolei „wymaga wcześniejszych uzgodnień, czyli właśnie komunikacji” [Drucker 2007]. Percepcję cechuje zatem wyższość nad informacją.

Skuteczna komunikacja stanowi źródło informacji dotyczących zarówno organizacji, jak i jej otoczenia. „Informacje te służą ustaleniom zewnętrznym (badanie otoczenia, prognozowanie procesów gospodarczych) i rozeznaniu organizacji (analiza własnych możliwości), są więc podstawą opracowania strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa” [Perechuda (red.) 2000].

Efektywna komunikacja jest niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania zarówno zespołu projektowego, jak i całej organizacji. Dotyczy to także kontaktów z jednostkami zewnętrznymi, a w szczególności z klientami, dla których realizowane są projekty.

4. Zakończenie

Identyfikacja różnic osobowości oraz czynników warunkujących poprawną komunikację w zespołach i przedsiębiorstwie może być niezwykle pomocna w konstruowaniu zespołów zadaniowych. Uwzględnienie w tym procesie indywidualnych cech jego członków umożliwia ponadto dobranie właściwych metod i technik controllingowych w celu, z jednej strony, wychwycenia wszelkich nieprawidłowości w projekcie i, z drugiej, aby pomóc samemu kierownikowi w codziennych obowiązkach.

Najbardziej efektywne zespoły projektowe składają się z członków, których zarówno umiejętności, jak i cechy osobowości nawzajem się uzupełniają. Oczywi-

ście dość rzadko udaje się skompletować taki zespół. Toteż dla kierownika projektu niezwykle ważne jest zrozumienie odmiennych osobowości pracowników. Dzięki takiej umiejętności znacząco może poprawić współpracę w ramach zespołu [Mingus 2002]. Przedstawione metody mogą się zatem okazać bardzo pomocne w klasyfikacji pracowników ze względu na ich predyspozycje zawodowe oraz role, jakie mogą odgrywać w przedsięwzięciu. Tym samym mogą ułatwić kierownikowi projektu zastosowanie instrumentów controllingowych.

Ponadto bez prawidłowej wymiany informacji poszczególne podsystemy w ramach zarówno przedsięwzięcia, jak i organizacji nie są w stanie współdziałać ze sobą. Terminowy dopływ informacji warunkuje bowiem podjęcie racjonalnych decyzji. Komunikacja odgrywa zatem podobną rolę w organizacji do tej, jaką odgrywa układ nerwowy organizmów żywych [Skalik 1992]. Warto więc, aby kierownik przedsięwzięcia poświęcił jej sporo uwagi. W ten sposób może uniknąć wielu zaskakujących sytuacji i zwiększyć tym samym swoje szanse powodzenia w realizacji całego przedsięwzięcia.

Literatura

- Allen T., Henn G. [2006], *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*, Butterworth-Heinemann, Cambridge.
- Brilman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Center for Applications of Psychological Type; <http://www.capt.org>.
- Drucker P. [2007], *Mysli przewodnie Druckera*, MT-Biznes, Warszawa.
- Mingus N. [2002], *Zarządzanie projektami*, One-Press, Gliwice.
- Pacewicz M. [1999], *Zarządzanie projektem – komunikacja*, Konferencja Project Management, Gdańsk.
- Perechuda K. (red.) [2000], *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Robbins S. [2004], *Zachowania w organizacjach*, PWE, Warszawa.
- Skalik J. [1992], *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
- Stankiewicz J. [1999], *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław.

CONTROLLING TOWARDS THE VARIETY OF PERSONALITY AND COMMUNICATION IN PROJECTS

Summary: Management by projects is more and more often applied by companies nowadays. The foregoing paper presents the chosen psychological aspects in project management and management by projects and the influence of it on controlling instruments usage. The author focuses on a difference of personality in project team and company communication.