

Marzena PODGÓRSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

PRZYWÓDZTWO W KONTEKŚCIE SKUTECZNOŚCI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Streszczenie. W artykule zaprezentowano znaczenie przywództwa, jako istotnego czynnika wpływającego na skuteczne zakończenie projektu, w odniesieniu do kierownika projektu. W opracowaniu zawarto rozważania dotyczące występujących na przestrzeni ostatniego wieku teorii związanych z przywództwem i ich odniesienia do zarządzania projektami. W głównej mierze skupiono się na teorii kompetencji przywódczych jako jednej z najbardziej aktualnych teorii stosowanej w badaniach nad przywództwem. Omówiono stan badań na gruncie literatury krajowej i zagranicznej w kontekście przywództwa kierownika projektu i sukcesu projektu, na podstawie którego wykazano fragmentaryczność dotychczasowego dorobku oraz konieczność dalszych badań w tej dziedzinie. Zaproponowano dalsze badania w kierunku określenia wpływu kompetencji przywódczych kierownika projektu na sukces projektu w warunkach polskich.

THE LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF SUCCESS IN THE PROJECT MANAGEMENT

Summary. The article presents the meaning of the leadership in relation to the project manager as an important factor which influence on the successful completion of the project. The paper shows the discussion concerning occurring in the last century theories relating to the leadership and their relation to the project management. The focus was mainly on theory of leadership competencies as one of the most current theories used in research on leadership. Discussed the state of research on the basis of domestic and foreign literature in the context of the leadership of the project manager, project success and on these basis show fragmentariness of hitherto achievements and the necessity for further research in this area. The further researches towards identifying the impact of leadership competencies of the project manager for the success of the project in the polish conditions were proposed.

1. Wprowadzenie

Kontekst przywództwa, przez dynamiczne i ciągle zmiany zachodzące w otoczeniu oraz trwający kryzys gospodarczy, wciąż ulega transformacji i powoduje, że problematyka ta jest ciągle interesująca i ma istotne znaczenie dla dziedziny nauk o zarządzaniu. Zmienia również obraz obecnego kierownika, ponieważ nie wystarczy by był już tylko dobrym menedżerem podczas kierowania organizacją, lecz przed wszystkim by umiał przewodzić i podołać nowym wyzwaniom.

W celu rozwiązywania pojawiających się problemów i realizacji założonych celów kierownik musi stale nabywać niezbędne kompetencje przywódcze po to, by skutecznie przewodzić w nowej, złożonej sytuacji gospodarczej¹.

Sytuacja taka występuje również w odniesieniu do zarządzania projektami. Bycie liderem jest bowiem niezwykle istotne dla uzyskiwania sukcesu projektu, a wzrastająca potrzeba rozwijania kompetencji przywódczych wśród kierowników projektów powinna być odpowiedzią na wzrastające wymagania projektów.

W wielu publikacjach, zarówno polskich, jak i zagranicznych, akcentuje się rolę przywództwa jako jednego z czynników sukcesu w zarządzaniu projektami. McManus wskazał, że przywództwo stanie się centralnym sterownikiem w gospodarce XXI wieku, a przyszły stan zarządzania projektem jest związany z przywództwem². Według PMBoK udane projekty wymagają silnych umiejętności przywódczych kierownika projektu, i to na wszystkich etapach cyklu życia projektu³. Z kolei Harper-Smith i Derry podkreślają, że umiejętności przywódcze dają kierownikom projektów dużą przewagę nad innymi i sprawiają, że zespoły projektowe są efektywniejsze⁴. Wang uważa, że w dzisiejszych czasach przywództwo kierownika projektu jest kluczowym aspektem powodzenia projektu i satysfakcji klienta⁵. Należy przy tym podkreślić, że kierownicy projektów często zarządzają projektami różnego typu, które wymagają określonych kompetencji, niekoniecznie identycznych w przypadku różnych typów projektów.

Przy uwzględnieniu powyższego celem artykułu będzie przedstawienie istoty przywództwa w odniesieniu do skuteczności w zarządzaniu projektami. Podstawą do tego stanie się przegląd literaturowy teorii przywództwa z ostatnich 80 lat i wskazanie na jedną

¹ Dzikowski P.: Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich. Difin, Warszawa 2011, s. 67.

² McManus J.: Leadership: Project and Human Capital Management. GBR: Butterworth-Heinemann, Jordan Hill, 2006, p. 1.

³ A Guide to the Project Management Body of Knowledge. MT&DC, Warszawa 2013.

⁴ Harper-Smith P., Derry S.: Zarządzanie projektami. Szybka droga do sukcesu. MT Biznes, Warszawa 2012, s. 166.

⁵ Wang H.: Leadership research for Delivery Project Manager Based on Theory of Project Management. International Conference on Management and Service Science (MASS), Wuhan 2011, p. 3.

z najpopularniejszych i najbardziej aktualnych idei w tym obszarze. Poza tym zostanie zdiagnozowany obecny stan badań związanych z wpływem kompetencji przywódczych kierownika projektu na sukces projektu.

2. Wybrane teorie przywództwa i ich zastosowanie w zarządzaniu projektami

Zagadnienie przywództwa w naukach o zarządzaniu było bardzo często analizowane przez badaczy, co doprowadziło do powstania wielu różnorodnych modeli i koncepcji przywództwa. Do dziś zresztą można zauważyć, iż problematyka ta cieszy się dużym zainteresowaniem, a w dobie nieustanych zmian jest nadal bardzo aktualnym tematem badań. W literaturze na przestrzeni ostatnich 80 lat można odnaleźć kilka głównych szkół związanych z przywództwem, które zestawiono w tabeli 1. Teorie te były również odnoszone do samego kontekstu projektów.

Tabela 1

Perspektywy przywództwa na przestrzeni ostatnich 80 lat

Szkoła	Okres	Główna idea	Przykłady autorów	Kontekst projektów
Cech	1930-1940	Skuteczni liderzy wykazują wspólne cechy. Liderem się rodzi, a nie staje.	Kirkpatrick i Locke (1992)	Turner (2009)
Behawioralna i stylów	1940-1950	Skuteczni liderzy stosują pewne style i zachowania. Umiejętności przywódcze mogą być rozwijane.	Blake i Mouton (1978) Tannenbaum i Schmidt (1988)	Turner (2008) Frame (2003)
Sytuacyjna	1960-1970	Skuteczność lidera zależy od sytuacji.	Fiedler (1967) House (1971)	Turner (2009) Frame (2003)
Wizjonerska i charyzmatyczna	1980-1990	Dwa style: transformacyjny: skupiony na relacjach, transakcyjny: skupiony na procesie.	Barnard (1938) Bass (1990)	Kegan i den Hartog (2004)
Inteligencji emocjonalnej	2000	Inteligencja emocjonalna ma większy wpływ na wyniki niż intelekt.	Goleman i in. (2000)	Lee Kelly i Leong (2004) Dolfi i Andrews (2007) Clarke i Howell (2009)
Kompetencji	2000	Skuteczni przywódcy wykazują pewne kompetencje, w tym cechy, zachowania i style. Emocje, intelekt, proces. Niektóre profile kompetencji są lepsze w różnych sytuacjach.	Dulewicz i Higgs (2005)	Turner i Müller (2006)

Źródło: Turner R., Müller R.: *Advances in Project Management: Project Oriented Leadership*, GBR: Ashgate Publishing Group. Farnham, Surrey 2010, p. 10; Turner R., Müller R.: *Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project*. Project Management Institute, Newtown Square, USA 2006, p. 6.

Pierwsza z teorii – *teoria cech* – zakładała, iż lider rodzi się z określonym zestawem cech, który decyduje o jego skuteczności. Próby identyfikacji cech efektywnego lidera zostały oparte na trzech głównych obszarach: zdolności, osobowość oraz wygląd fizyczny⁶. Większość przeglądów literaturowych pozwala jednak na stwierdzenie, iż teoria cech nie ma przychylności przewagi badaczy – wyjątkowe cechy przypisywane liderom są traktowane przez znawców tej tematyki jako mało wartościowe⁷. Jako przykład jednych z ostatnich badań związanych z tym nurtem można wskazać badania przeprowadzone w 1991 roku przez Kirkpatricka i Locka, którzy, po krytycznej analizie wielu wcześniejszych wyników badań, zidentyfikowali 6 cech efektywnych liderów: napęd i ambicja, dążenie do przewodzenia i wpływania na innych, uczciwość i integracja, pewność siebie, inteligencja oraz techniczna wiedza. Na podstawie ich badań Turner w 1999 roku zidentyfikował 7 cech efektywnego kierownika projektu i były to: zdolność do rozwiązywania problemów, orientacja na wyniki, energia i inicjatywa, pewność siebie, perspektywa, komunikacja oraz zdolności negocjacyjne⁸.

Kolejna perspektywa przywództwa opierała się na *zachowaniach/stylach*. Do grona przykładowych autorów zajmujących się tym nurtem można zaliczyć: Adaira (1983), Blake'a i Moutona (1978), Hersheya i Blancharda (1988), Slevina (1989), Tannenbauma i Schmitha (1958). Wedle tej teorii efektywny lider przybierał pewien styl bądź pewne zachowanie i, w przeciwieństwie do teorii cech, szkoła ta zakładała, iż liderem można się stać – nie trzeba się nim urodzić.

Większość z tych najbardziej znanych teorii tego nurtu opisuje liderów przez jeden parametr lub dwa, które znajdują się bądź to na jednym kontinuum, bądź na dwóch przeciwległych biegunach. Do parametrów tych zalicza się: koncentrację na ludziach i relacjach; koncentrację na produkcji; używanie autorytetu; angażowanie zespołu w proces formułowania decyzji (*decision-making*), angażowanie zespołu w wybór możliwości decyzyjnych (*decision-taking*); elastyczność⁹. W tabeli 2 zestawiono kilka modeli omawianej koncepcji.

⁶ Müller R., Turner R.: The Project Manger's Leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, June 2005, p. 50.

⁷ Judge A.T., Bono E.J, Ilies R., Gerhardt W.M.: Personality and Leadership. "A Qualitative and Quantitative Review, *Journal of Applied Psychology*", Vol. 87, No. 4, 2002, p. 765-766.

⁸ Müller R., Turner R.: The Project Manger's..., op.cit., p. 50.

⁹ Turner R., Müller R: Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project. *Project Management Institute, Newtown Square, USA 2006*, p. 8-9.

Tabela 2

Wybrane modele stylów przywództwa oparte na pięciu parametrach

Autor	Model	Parametry
Adair	Koncentracja na zadaniach, zespole i jednostkach w zespole	Produkcja, ludzie, formułowanie decyzji, wybór opcji decyzyjnych
Blake i Mouton	Siatka kierownicza (model dwuwymiarowy oparty na koncentracji na ludziach i koncentracji na produkcji)	Produkcja, ludzie, autorytet
Tannenbaum i Schmidt	Model jednowymiarowy oparty na autorytecie	Autorytet, formułowanie decyzji, wybór opcji decyzyjnych
Hershey i Blanchard	Model dwuwymiarowy oparty na koncentracji na ludziach i koncentracji na produkcji	Produkcja, ludzie, autorytet
Banoma i Slevin	Model dwuwymiarowy oparty na formułowaniu decyzji i wyborze opcji decyzyjnych	Wybór opcji decyzyjnych, formułowanie decyzji, autorytet

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Turner R., Müller R: Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project. Project Management Institute, Newtown Square, USA 2006, p. 7.

W kontekście projektów koncepcja ta została rozwinięta przez Frame'a (2003) i Turnera (2008), którzy zasugerowali 4 style przywództwa dla kierownika projektu (demokratyczny, autokratyczny, biurokratyczny i leseferystyczny) w zależności od następujących parametrów: stopnia zaangażowania zespołu w formułowanie decyzji (*decision-making*), wyboru opcji decyzyjnych (*decision-taking*) i ich umiejętności bycia elastycznymi.¹⁰

Teorie sytuacyjne – kolejna z perspektyw przywództwa – zdefiniowały jeden wspólny wzorzec postępowania, a mianowicie:¹¹

1. stworzenie charakterystyki lidera,
2. dokonanie oceny sytuacji pod względem kluczowych zmiennych sytuacyjnych,
3. znalezienie dopasowania pomiędzy liderem a sytuacją.

Przykładami szkół w tym obszarze była sytuacyjna teoria Fiedlera (1967), teoria ścieżki celu House'a (1971) oraz, zwłaszcza w literaturze popularnej, teoria przywództwa Herseya i Blancharda (1984). Teorie te zostały dodane do literatury przywództwa, jednak w praktyce podkreśla się, iż menedżerowie, chcący zastosować te teorie, często odczuwali konieczność uzyskania większej liczby wskazówek w swoich szczególnych przypadkach¹². Na polu zarządzania projektami Frame zasugerował 4 style zarządzania (wskazane już podczas omawiania perspektywy behawioralnej i stylów), które są odpowiednie na różnych etapach cyklu życia projektu i przy różnych strukturach zespołów projektowych¹³.

¹⁰ Turner R., Müller R.: *Advances in Project Management: Project Oriented Leadership*. GBR: Ashgate Publishing Group, Farnham, Surrey 2010, p. 13.

¹¹ Ibidem, p. 17.

¹² Sims H.P. Jr, Faraj S., Yun S.: When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. "Business Horizons", No. 52, 2009, p. 150.

¹³ Turner R., Müller R: *Choosing...*, op.cit., p. 8-9.

Inna perspektywa przywództwa – *przywództwo transformacyjne, charyzmatyczne i wizjonerskie* – była popularna w latach 80. i 90. W ramach tej szkoły Bass zidentyfikował 2 typy przywództwa: transakcyjne i transformacyjne¹⁴. Przywództwo transakcyjne występuje, gdy przywódca wykazuje inicjatywę w relacjach z ludźmi po to, by dokonać wymiany o charakterze ekonomicznym, psychologicznym i politycznym. Nie umożliwia ono zaangażowania w realizację wyższego, a jednocześnie wspólnego celu ze strony lidera i podwładnych. Przywództwo transformacyjne z kolei występuje, gdy przywódca i jego zwolennicy wspólnie próbują stworzyć relację, dzięki której docierają na wyższy poziom moralności i motywacji¹⁵. Jest ono skoncentrowane na relacjach, przedstawia charyzmę, rozwija wizję oraz buduje odwagę, respekt i zaufanie¹⁶, stąd też bardzo często utożsamia się je z przywództwem charyzmatycznym, które według House'a może cechować osoby mające szczególny dar, który wyróżnia je z tłumu i pozwala na podejmowanie unikalnych działań. W ramach tej perspektywy wskazuje się także na przywództwo wizjonerskie, którego podstawą jest umiejętność lidera zbudowania wiarygodnej, realistycznej, a zarazem atrakcyjnej wizji przyszłości, które opiera się stanie obecnym i go ulepsza¹⁷.

W odniesieniu do zarządzania projektami Keegan i Den Hartog stwierdzili, że bardziej odpowiedni styl dla kierownika projektu to przywództwo transformacyjne. Znaleźli oni, co prawda, pewne preferencje dla przywództwa transakcyjnego, jednak bez wskazania istotnego związku ze skutecznością kierownika projektu. Turner i Müller w swoich późniejszych badaniach określili jednak, że przywództwo transformacyjne jest preferowane w złożonych projektach zmian, natomiast transakcyjne – w nieskomplikowanych, techniczno-inżynierskich projektach¹⁸.

U podstaw teorii *inteligencji emocjonalnej*, za której prekursora wskazuje się Daniela Goldmana, leży przekonanie, iż inteligencja emocjonalna to umiejętność rozpoznawania uczuć własnych i innych, kierowanie się emocjami – zarówno swoimi, jak i innych osób – oraz posiadanie zdolności motywowania. Twórca tej teorii podkreśla, iż inteligencja emocjonalna całkowicie różni się od ilorazu inteligencji, czyli zdolności intelektualnych¹⁹. Sugeruje, iż wysoki poziom inteligencji emocjonalnej jest związany z sukcesami odnoszonymi w organizacjach, ponieważ osoba będąca emocjonalnie inteligentna jest w stanie rozpoznać i regulować emocje innych, co przekłada się na jej sukces w relacjach

¹⁴ Turner R., Müller R: *Choosing...*, op.cit., p. 7-8.

¹⁵ Dzikowski P.: op.cit., s. 45.

¹⁶ Turner R., Müller R: *Choosing...*, op.cit., p. 7-8.

¹⁷ Dzikowski P.: op.cit., s. 47-50.

¹⁸ Turner R., Müller R: *Choosing...*, op.cit., p. 7-8.

¹⁹ Dzikowski P.: op.cit., s. 21-22.

interpersonalnych w środowisku pracy²⁰. Goleman wyróżnia 5 głównych kompetencji emocjonalnych i społecznych, które mają pewne znamiona cech znajdujących się w grupie uczuć. Do kompetencji tych zalicza się: samoświadomość, samokontrolę, motywację, empatię i umiejętności społeczne²¹.

W kontekście projektów Lee-Kelley, Leong i Loong w swoich badaniach wykazali znaczącą relację pomiędzy postrzeganiem sukcesu projektu przez kierowników projektów a ich osobowością i sytuacyjnymi doświadczeniami, co z kolei oznacza, iż inteligencja emocjonalna kierownika projektu odgrywa znaczącą rolę w jego zdolności do uzyskania sukcesu projektu²².

W ostatnich badaniach na temat przywództwa istotną rolę odgrywa nowa teoria przywództwa, a mianowicie *szkoła kompetencji*, która wyraża spójne zestawienie wszystkich wcześniejszych szkół przywództwa. Za reprezentantów szkoły kompetencji uważa się Higgasa i Dulewicza (2003), którzy dokonali intensywnego przeglądu dotychczasowej literatury i wykorzystywanych narzędzi w teorii przywództwa i zwrócili uwagę na koncentrację w badaniach nad przywództwem na kompetencjach lidera (np. Alimo-Metcalfe i Alban-Metcalfe 2001; Bass i Avolio 1995; Bennis 1989; Dulewicz i Higgs 2003; Goffee i Jones 2000; Goleman i in. 2002; Kets de Vries i Florent-Treacy 2002; Kotter 1990; Kouzes i Posner 1998; Marshall 1991; Zaccaro, Rittman i Marks 2001)²³. Na podstawie badań literaturowych i własnych analiz autorzy zidentyfikowali 15 kompetencji, które wpływają na efektywność przywództwa i które skupili w 3 grupach kompetencji: intelektualnych (IQ), emocjonalnych (EQ) oraz zarządczych (MQ). Dalsze badania autorów pokazują (2005), że lider z różnymi kompetencjami przywódczymi działa lepiej lub gorzej w różnych typach przedsięwzięć o charakterze zmian organizacyjnych. Zatem zidentyfikowane przez nich kompetencje przywódcze, mogą być użyte do wytłumaczenia wyników kierownika projektu w różnych typach projektów o charakterze zmian organizacyjnych. Jeśli zaś różne profile kompetencji przywódczych są odpowiednie w różnych typach projektów o charakterze zmian organizacyjnych, to powinno się oczekiwać, że te same zależności będą występować w odniesieniu do różnych typów projektów o innym charakterze²⁴. Tę ideę w swoich badaniach powzięli Turner i Müller (2007), którzy poszerzyli pracę Dulewicza i Higgasa (2005), wykraczając poza projekty zmian organizacyjnych i definiując profile kompetencji

²⁰ Dulewicz V., Higgs M., Slaski M.: Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. "Journal of Managerial Psychology", Vol. 18, No. 5, 2003, p. 407.

²¹ Dzikowski P.: op.cit., s. 22.

²² Turner R., Müller R.: Choosing..., op.cit., p. 9.

²³ Müller R., Turner R.: Leadership competency profiles of successful project managers. "International Journal of Project Management", No. 28, 2010, p. 438.

²⁴ Müller R., Turner R.: The Project Manager's..., op.cit., p. 54-55; Geoghegan L., Dulewicz V.: Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success. "Project Management Journal", No. 12, 2008, p. 59.

przywódczych także dla projektów inżynierskich i budowlanych oraz dla projektów informacyjnych i technologii telekomunikacyjnych.

3. Przywództwo a skuteczność w zarządzaniu projektami – stan badań

Rozległy przegląd literatury krajowej pozwolił na wysunięcie stwierdzenia, iż zgodnie z wiedzą autorki na gruncie polskim brak jest analiz związanych z określeniem wpływu kompetencji przywódczych kierownika projektu na sukces projektu. Jednak w opracowaniach poświęconych osobie kierownika projektu praktycznie zawsze jest podkreślana rola przywództwa. Z badań A. Musioł-Urbańczyk (2009) dotyczących kompetencji kierownika projektu wynika, iż przywództwo jako kompetencja kierownika projektu w znacznym stopniu wpływa na skuteczną realizację projektu²⁵. Również badania nad kluczowymi czynnikami sukcesu projektu przeprowadzone przez S. Spałką (2004) wskazują, iż kompetencje kierownika projektu są czynnikiem sukcesu projektu²⁶. Inne badania, przeprowadzone przez Wachowiak i in. (2004), wskazują na określone kompetencje i cechy osobowościowe zasługujące na uwagę w odniesieniu do roli kierownika projektu, jednak nie pokazują ich bezpośredniego powiązania z sukcesem projektu²⁷.

Odnosząc się generalnie do zarządzania, można zauważyć, że badań dotyczących kompetencji menedżerów oraz przywództwa jest wiele, jednakże:

- autorzy badający problematykę przywództwa (m.in.: Dzikowski 2011, Furmańczyk 2011, Kanarski 2005, Wasiluk 2008), mimo że posługują się pojęciem kompetencji przywódczych w swoich pracach, to jednak nie w odniesieniu do teorii kompetencji – autorzy ci, rozpatrując nowoczesne koncepcje przywództwa, nie wskazują na teorię kompetencji przywódczych Higgisa i Dulewicza, chociaż obecnie w literaturze zagranicznej jest ona uważana za najbardziej aktualną,
- autorzy odnoszący się do kompetencji menedżerów i ich związku ze skutecznością działania tych menedżerów (m.in. Kozusznik 2005, Rakowska 2008, Sitko-Lutek 2004) badają kompetencje menedżerskie, a nie kompetencje przywódcze, a jak już wskazano wcześniej, role te różnią się od siebie. Kozusznik podkreśla, że przywódca w odróżnieniu od menedżera to:

²⁵ Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania. Politechnika Śląska, Gliwice 2010, s. 143.

²⁶ Karbownik A., Spałek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. „Przegląd Organizacji”, nr 1, 2005, s. 16.

²⁷ Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K.: Kierowanie zespołem projektowym. Difin, Warszawa 2004, s. 27.

- osoba, która opanowała sztukę stwarzania wizji, przez którą jest w stanie zainteresować, zainspirować i zintegrować się ze swoimi podwładnymi,
 - twórca realnej komunikacji, który używa słów o dużym znaczeniu dla ludzi,
 - osoba, która przez swoją cierpliwość, determinację i wiarę budzi zaufanie u innych²⁸;
- funkcja kierownika liniowego, który kieruje powtarzalnymi działaniami, znacznie różni się od funkcji kierownika projektu, ponieważ:
- struktura zespołu projektowego jest nietrwała – zakończenie projektu jest równoznaczne z rozwiązaniem zespołu projektowego, a to wymaga szczególnego podejścia kierownika projektu do budowania i utrzymania relacji pomiędzy członkami zespołu,
 - realizacja projektów nakłada na członków zespołu projektowego większe wymagania niż w przypadku realizacji działań powtarzalnych – wymagania te dotyczą dotrzymania terminu projektu, nieprzekroczenia budżetu i spełnienia jego wymagań. Powoduje to, iż wymagania stawiane kierownikom projektu są wyższe niż w przypadku realizacji powtarzalnych działań,
 - występuje problem z identyfikowaniem się członków zespołu projektowego z określonym zespołem projektowym, co jest rezultatem konieczności posiadania przez kierownika projektu silnych umiejętności przywódczych, aby ludzi przekonać do swojej wizji i spowodować, że będą współuczestniczyć w jej spełnianiu²⁹,
 - kierownik liniowy ma formalną władzę, z kolei w przypadku kierownika projektu często występuje sytuacja, w której nie jest on jednocześnie kierownikiem liniowym członków zespołu projektowego. Powoduje to, iż menedżer projektu musi skłonić członków zespołu do współpracy, oddziaływać na nich, nie będąc równocześnie ich formalnym szefem. W takim przypadku jego kompetencje przywódcze są znacznie ważniejsze niż jego uprawnienia³⁰.

W literaturze zagranicznej, pomimo iż badania w tej dziedzinie są przeprowadzane – co wykazano przy omawianiu teorii kompetencji – wciąż podkreśla się, że kompetencje przywódcze kierownika projektu są ignorowane podczas badań nad czynnikami sukcesu projektu i wymagają dalszych uzupełnień. Ponadto realizowane badania często są wykonywane na mało wiarygodnej próbie badawczej bądź tylko w odniesieniu do wybranych typów projektów.

²⁸ Kozusznik B.: Kierowanie zespołem pracowniczym. PWE, Warszawa, 2005, s. 61.

²⁹ Frame D.J.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001, s. 71-76.

³⁰ Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2005, s. 228.

4. Podsumowanie

Analiza literaturowa teorii z zakresu przywództwa może prowadzić do konsensusu, iż obecnie jedną z najbardziej popularnych i spójnych teorii przywódczych jest teoria kompetencji, zapoczątkowana przez Higgsa i Dulewicza w 2003 roku. Koncepcja ta często jest stosowana w badaniach autorów zagranicznych, chcących określić wpływ kompetencji przywódczych na sukces projektu, co może stać się przesłanką do przeprowadzenia analiz w tej dziedzinie na gruncie Polski.

Prezentacja aktualnego dorobku krajowego w odniesieniu do teorii przywództwa oraz kompetencji wskazuje, iż problematyka ta cieszy się dużą popularnością, aczkolwiek można zauważyć, że dotychczasowy dorobek w stosunku do kompetencji przywódczych jest relatywnie fragmentaryczny. W literaturze zagranicznej z kolei, pomimo iż badania są przeprowadzane, to jednak wskazuje się na niedosyt w tej dziedzinie. Co istotniejsze, analizy te są przeprowadzane w odbiegających od polskich realiach gospodarczych i warunkach społeczno-kulturowych, co sugeruje, że analiza tych samych zmiennych w odmiennych uwarunkowaniach może doprowadzić do innych rezultatów niż dotychczas.

W swoich przyszłych badaniach autorka zamierza podjąć się tematyki wpływu kompetencji przywódczych kierownika projektu na sukces projektu w warunkach polskich. Zagadnienie przywództwa, pomimo dużego dorobku, jest nadal niezwykle aktualne, a od kierownika projektu wymaga się ciągłego rozwijania kompetencji przywódczych. Co istotne, badania w tym obszarze są rzadko przeprowadzane w odniesieniu do osoby kierownika projektu i nie należy ich porównywać z wynikami badań uzyskanymi w stosunku do kierowników liniowych. Stąd też planowane badania mogą wpłynąć na poszerzenie i uzupełnienie dotychczasowej wiedzy dotyczącej nauk o zarządzaniu, w tym szczególnie zarządzania projektami. Dodatkowo mogą wskazać kierownikom projektów konieczne obszary ich doskonalenia oraz być pomocne dla osób rekrutujących na te stanowiska.

Bibliografia

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Warszawa 2013.
2. Dulewicz V., Higgs M., Slaski M.: Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion-related validity. "Journal of Managerial Psychology", Vol. 18, No. 5, 2003.
3. Dzikowski P.: Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich. Difin, Warszawa 2011.
4. Frame D.J.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001.

5. Geoghegan L., Dulewicz V.: Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success. "Project Management Journal", No. 12, 2008.
6. Harper-Smith P., Derry S.: Zarządzanie projektami. Szybka droga do sukcesu. MT Biznes, Warszawa 2012.
7. Judge A.T., Bono E.J., Ilies R., Gerhardt W. Megan: Personality and Leadership. "A Qualitative and Quantitative Review, Journal of Applied Psychology", Vol. 87, No. 4, 2002.
8. Karbownik A., Spalek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. „Przegląd Organizacji”, nr 1, 2005.
9. Kożusznik B.: Kierowanie zespołem pracowniczym. PWE, Warszawa 2005.
10. McManus J.: Leadership: Project and Human Capital Management. Butterworth-Heinemann, Jordan Hill, GBR 2006.
11. Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania. Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
12. Müller R., Turner R.: Leadership competency profiles of successful project managers. "International Journal of Project Management", No. 28, 2010.
13. Müller R., Turner R.: The Project Manager's Leadership style as a success factor on projects: a literature review. "Project Management Journal", June 2005.
14. Sims H.P. Jr, Faraj S., Yun S.: When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. "Business Horizons", No. 52, 2009.
15. Turner R., Müller R.: Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project. Project Management Institute, Newtown Square, USA 2006.
16. Turner R., Müller R.: Advances in Project Management: Project Oriented Leadership. Ashgate Publishing Group, Farnham, Surrey, GBR 2010.
17. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K.: Kierowanie zespołem projektowym. Difin, Warszawa 2004.
18. Wang H.: Leadership research for Delivery Project Manager Based on Theory of Project Management. International Conference on Management and Service Science (MASS), Wuhan 2011.
19. Wasiluk A.: Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym, [w:] Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (red.): Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2008.

Abstract

The aim of the article was to present the issues of the leadership in relation to the project manager and the project success. Nowadays, one of the most popular and coherent theory of the leadership is the competencies theory. The representatives of this school are considered Higgs and Dulewicz (2003), who did an intensive review of the current literature and the tools the theory of leadership, and drew attention to the concentration in the study of leadership, the leadership competencies. On the basis of the literature and their own analysis they identified 15 competencies that influence the effectiveness of leadership and to focus on three groups of competencies: intellectual (IQ), emotional (EQ) and managerial (MQ). In foreign literature, the authors frequently use this theory in research about the influence on the project manager's leadership competencies and project success. On the Polish ground the researches from this area are unheard and this can be field for the future analysis.