

OPÓR – KONFLIKT – KRYZYS – CZYNNIKI RYZYKA TRIADY

Jan BETTA*

* Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Wrocławska
e-mail: jan.betta@pwr.wroc.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 06.08.2013 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w listopadzie 2013 r.

© Zeszyty Naukowe WSOWL

Zarządzanie ryzykiem w projekcie stanowi jeden z ważniejszych obszarów zapewnienia skutecznego osiągnięcia jego celów. Zwykle stosuje się je w odniesieniu do „twardych aspektów” projektu, takich jak czas, koszty i jakość. Zarządzanie ryzykiem projektu w odniesieniu do sfery ludzkiej – kierownika projektu, zespołu projektowego czy interesariuszy – jest mocno zaniedbane. A to przecież ludzie odpowiadają za sukces projektu przeciętnie w 80%. Niniejsza praca stanowi próbę częściowego wypełnienia tej luki. Przedstawiono w niej trzy zjawiska: oporu na zmianę, konfliktu i kryzysu w projekcie, jako elementów połączonych określonymi związkami przyczynowo-skutkowymi. Wystąpienie każdego z nich stanowi poważne zagrożenie dla sukcesu projektu, będąc tym samym określonym ryzykiem. Opór jako niechęć do wykonywania zadań w projekcie skutkuje na ogół przekraczaniem terminów lub spadkiem jakości wykonywanych prac. Konflikt powoduje podobne skutki – członkowie zespołu projektowego tracą czas na niepotrzebne i często jałowe spory. Wreszcie kryzys – jako sytuacja nadzwyczajna – powoduje konieczność działań pod presją czasu i przełożonych, co sprzyja popełnianiu błędów. W pracy przedstawiono główne czynniki tych trzech ryzyk, a także sposoby radzenia sobie z nimi. W zakończeniu podjęto próbę kompleksowego zarządzania całą tą triadą.

Słowa kluczowe: projekt, ryzyko, opór, konflikt, kryzys, stosunki interpersonalne, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie projektami

WSTĘP

Każda działalność człowieka jest narażona na ryzyko, rozumiane jako zdarzenie losowe o dającym się oszacować prawdopodobieństwie, mające (negatywny) wpływ na przebieg tej działalności bądź na jej rezultaty. Projekt przez to, że służy osiągnięciu celów unikatowych, nieraz bardzo złożonych i o wysokim poziomie innowacyjności, w dodatku podlegający ograniczeniom czasowo-budżetowym, jest narażony na ryzyko tym bardziej. Z tego względu obszar zarządzania ryzykiem w projekcie jest uważany za jeden z najważniejszych. O ile nie sposób jest całkowicie uniezależnić się od wszelkich ryzyk, o tyle trzeba i warto ryzykiem zarządzać po to, aby minimalizować jego niekorzystny wpływ na projekt. Klasyczny schemat podejścia do ryzyka w projekcie obejmuje trzy fazy [6, 11]:

- identyfikację czynników ryzyka (co się może zdarzyć, zagrażając projektowi);

- jego pomiar (aby móc porównywać ryzyka między sobą, określać ich priorytety, a nawet podejmować decyzję, czy dany projekt ma sens);
- określenie działań, służących redukcji (rzadko pełnej eliminacji) wpływu czynników ryzyka na projekt, poprzez zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia lub ograniczenia niepożądanych efektów.

Zarządzanie ryzykiem w projekcie ma pewną szczególną cechę – podobnie, jak zarządzanie innymi aspektami projektu – jest przewidująco-zapobiegawcze. Oznacza to podejście profilaktyczne; podobnie jak w medycynie, taniej i skuteczniej jest zapobiegać, aniżeli leczyć. Takie podejście, oprócz ryzyka, widać m.in. przy planowaniu organizacji projektu, w kontroli kosztów projektu, doborze członków zespołu projektowego (metoda Myers-Briggs), czy też zarządzaniu oporem na zmianę.

Literatura poświęca sporo uwagi czynnikom ryzyka o charakterze technicznym, kosztowym i prawnym, niewiele natomiast temu, że czynniki ryzyka tkwią w ludziach, tworzących projekt. Ta zaniedbana sfera dotyczy przede wszystkim cech i predyspozycji lidera (kierownika projektu) oraz członków zespołu projektowego, pod kątem oceny możliwości ich współpracy.

Celami pracy są:

- zwrócenie uwagi na wagę trzech ryzyk: oporu, konfliktu i kryzysu w zespole projektowym, a także na ich główne czynniki (źródła);
- pokazanie właściwej reakcji (odpowiedzi) na te czynniki (czyli sposobów zarządzania nimi);
- zaproponowanie modelu kompleksowego zarządzania całą trójką.

Stosowane metody badawcze to studia literaturowe, obserwacja i wywiady – krajowe i międzynarodowe.

1. OPÓR NA ZMIANĘ – NATURA, CZYNNIKI RYZYKA, ZARZĄDZANIE

Prowadzenie projektu oznacza każdorazowo zmiany – dotyczące zarówno funkcjonowania przedsiębiorstwa, poszczególnych członków zespołu projektowego, jak i pozostałych interesariuszy. Te zmiany dotyczą przede wszystkim sfer organizacji pracy i komunikacji międzyludzkiej (przykład – podwójne podporządkowanie charakteryzujące strukturę macierzową) [3, 6]. Jeszcze inna sytuacja – zmiana w firmie (np. jej restrukturyzacja) sama w sobie jest projektem. Zmianom z kolei towarzyszy niemal zawsze zjawisko oporu. Opór, rozumiany jako niechęć, a w skrajnych przypadkach wręcz odmowa wykonania zadania, prowadzi nieuchronnie do naruszenia magicznego trójkąta projektu (czas-koszt-jakość), definiującego klasycznie pełny sukces projektu. Różne teorie (w ramach psychologii, socjologii i nauk pokrewnych) usiłują wyjaśnić to zjawisko, nas jednak bardziej interesuje jego aspekt praktyczny – jak sobie z nim radzić? Powstał nawet specjalny zawód – agenta zmiany („ułatwiacza”) – osoby działającej z ramienia i na rzecz zarządu przedsiębiorstwa, odpowiedzialnej za sprawne wdrożenie zmiany, głównie poprzez skuteczne zarządzanie oporem zmianie towarzyszącym [2, 7]. Rzecz jasna, w małych i średnich projektach funkcję tę skutecznie pełni kierownik projektu. Słusznie zatem opór jest na ogół postrzegany jako poważne zagrożenie dla projektu [2, 4], czyli ryzyko. W literaturze brakuje jednak takiego podejścia – specjaliści od zasobów ludzkich i zarządzania nimi raczej pojęcia ryzyka nie stosują.

Spróbujmy zjawisko oporu potraktować jak ryzyko, bo takie ujęcie pozwala stosować całą gamę narzędzi zarządzania nim.

Oprócz ryzyk negatywnych (zagrożeń) bywają też ryzyka pozytywne szanse. Tak też zdarza się z oporem i okazuje się, że można i trzeba spojrzeć na to zjawisko jak na coś, co może odegrać pozytywną rolę [3]. Po pierwsze, powszechnie towarzyszy ono zmianie – podobnie jak gorączka większości chorób. Tak jak gorączka jest postrzegana jako symptom pozytywny, dowodzący walki organizmu z drobnoustrojami, odpowiedzialnymi za chorobę, tak i na opór można spojrzeć jak na naturalną reakcję obronną żywej tkanki przedsiębiorstwa, postrzegającej zmianę jako zagrożenie. Po wtóre – gdyby zjawisko oporu nie istniało, bez żadnej przeszkody byłyby przeprowadzane wszelkie zmiany, również te, które nie są korzystne dla przedsiębiorstwa. Opór nie stanowi gwarancji ich powstrzymania, lecz w każdym razie jest jakimś zabezpieczeniem w takich przypadkach. Wreszcie – dobry agent zmiany potrafi wykorzystać opór na rzecz ulepszenia zmiany, o ile uda mu się przekształcić opór bierny w konstruktywny. Idzie o to, by uzyskać od oponenta uzasadnienie jego „nie” dla projektu. Wtedy staje się możliwe uwzględnienie przynajmniej części postulatów oponenta(ów), a co za tym idzie - poprawa jakości projektu i wyeliminowanie przyczyn oporu.

Specjaliści [4, 7] wymieniają kilkanaście zasad, których przestrzeganie jest praktycznie przepisem na porażkę projektu. Są to poniższe czynniki ryzyka oporu:

W odniesieniu do charakteru projektu:

- projekt jest szkodliwy dla przedsiębiorstwa i dla pracowników;

W odniesieniu do środowiska projektu:

- przedsiębiorstwo ma pełny portfel projektów już realizowanych;
- zachowanie zarządu jest sprzeczne z celami projektu.

W odniesieniu do zarządzania projektem:

- widoczny brak zainteresowania ze strony zarządu kierownictwa;
- dobrze określony i postrzegany proces ich przeprowadzania;
- niekompetencja agentów zmiany.

W odniesieniu do motywacji osób:

- pracownicy czują się zagrożeni;
- pracownicy nie dostrzegają w projekcie możliwości rozwiązania swych problemów zawodowych;
- personel jest „skostniały”;
- społeczność przedsiębiorstwa jest silnie podzielona (grupy interesów);
- praktykowany styl zarządzania jest autokratyczny;
- ewolucja kompetencji-modyfikacja ścieżek kariery w firmie nie istnieje;
- stosunki międzyludzkie są nadmiernie sformalizowane i chłodne.

Główną zasadą postępowania agenta zmiany jest antycypowanie oporu, tzn. profilaktyka – zupełnie podobnie jak w medycynie - zapobieganie jest znacznie skuteczniejsze i tańsze, aniżeli leczenie. Agent zmiany działa przede wszystkim zapobiegawczo w stosunku do czynników (źródeł) oporu, uruchamiając w razie potrzeby rozmaite, przeciwdziałające mu środki. Najważniejsze z nich to: [2]:

- a) Potrzeby przedsiębiorstwa. Technika ta opiera się o pozytywną identyfikację pracownika ze swoim pracodawcą. Życzymy na ogół sukcesów swej firmie, rozumując w ten sposób, iż jej pomyślność przeniesie się – choć częściowo – na naszą (awanse, podwyżki). W grę wchodzi trzy takie potrzeby, a czynnikiem ryzyka to nietrafne rozpoznanie (a nawet jego brak) tej dominującej dla danego pracownika:
- finansowe: utrzymać/poprawiać pozytywne wyniki finansowe, kontrolować koszty;
 - wynikowe: utrzymać (poprawić) produktywność, terminy, jakość, skuteczność, funkcjonalność;
 - dotyczące swego wizerunku: utrzymać (poprawić) reputację, wiarygodność, atmosferę pracy, zewnętrzny „image”.

Trafna identyfikacja potrzeby przedsiębiorstwa najważniejszej dla pracownika (chodzi tu o osobę istotną dla powodzenia projektu) i możliwość jej zaspokojenia w projekcie jest skutecznym sposobem zarządzania, poprzez pozyskanie go dla projektu.

- b) Potrzeby osobiste. Jeśli zaproponujemy pracownikowi możliwość zaspokojenia najważniejszych dla niego potrzeb osobistych (np. w układzie Masłowa) poprzez jego udział w projekcie, zyskamy jego aprobatę i unikniemy oporu. Czynnikiem ryzyka jest nietrafne rozpoznanie (a nawet jego brak) tej dominującej dla danego pracownika potrzeby. Ich podstawowy zestaw to:

- jakość warunków pracy;
- bezpieczeństwo, stabilność;
- przynależność;
- uznanie;
- władza, odpowiedzialność;
- samorealizacja.

Trafna identyfikacja potrzeby osobistej, priorytetowej dla pracownika i oferta jej zaspokojenia w projekcie jest skutecznym sposobem zapobieżenia jego oporowi.

- c) Potrzeby grup społecznych. Identyfikowanie się pracownika z jego grupą przynależności czy też odniesienia (referencyjną), to kolejna możliwość pozyskania go dla projektu, poprzez stworzenie mu warunków zaspokojenia jego potrzeb w tej materii. Czynnikiem ryzyka polega na nietrafnym rozpoznanie (a nawet jego braku) tej ważnej dla danego pracownika grupy społecznej.
- d) Identyfikacja procesu decyzyjnego. Projekt jest owocem decyzji, na którą – prócz bezpośrednich decydentów – ma wpływ wiele innych osób (interesariuszy). Czynnikiem ryzyka jest pominięcie istotnych dla projektu interesariuszy lub ich oczekiwań, co prowadzi do ich oporu. Zadaniem agenta zmian jest identyfikacja ich wszystkich, ich realnego wpływu na decyzję, wreszcie wyboru najwłaściwszej dla każdej z nich taktyki postępowania, tak by nie doszło z ich strony do oporu. To jest skuteczne zarządzanie ryzykiem oporu.
- e) Plan uczestnictwa osób. Nierzadko mamy do czynienia z sytuacją, gdy pomimo indywidualnej akceptacji zmiany/projektu, górę biorą zbiorowe interakcje

i układy sił. Niewzięcie ich pod uwagę stanowi ważny czynnik ryzyka. Planując udział poszczególnych interesariuszy w projekcie, agent winien wziąć pod uwagę wszelkie zależności, mogące mu zaszkodzić, na przykład odpowiednio planując udział tych osób w poszczególnych fazach projektu, co powinno zapobiec oporowi.

- f) Właściwy styl zarządzania. Nieodpowiednio dobrany w stosunku do sytuacji/poziomu autonomii podwładnego sposób egzekwowania wydanego polecenia prowadzi w prosty sposób do negatywnej, wtórnej reakcji tego ostatniego i do jego oporu. Wybór właściwego stylu zarządzania to ze strony kierownika projektu zarządzanie omawianym czynnikiem ryzyka oporu.
- g) Komunikacja. Jej błędy lub nawet brak są jednym z głównych czynników oporu [5]. Pracownik nie poinformowany o idei i celach projektu, lub też opacznie je rozumiejąc, będzie instynktownie się jego projektu i jego skutków obawiał. Zarządzanie polega na stosowaniu zasad i technik komunikacji międzyludzkiej.

2. KONFLIKT – NATURA, CZYNNIKI RYZYKA, ZARZĄDZANIE

Omówione wyżej zjawisko oporu wobec zmian, nieuchronnie towarzyszącym każdemu projektowi, jest symptomem – sygnałem ostrzegającym decydentów (menedżera projektu szczególnie) – przed dalszym, niepożądanym rozwojem sytuacji. Ta sytuacja to konflikt, a w kolejnym etapie – kryzys w zespole i w całym projekcie, zaś w przypadku wymykającym się spod kontroli – nawet katastrofa.

Konflikt można określić jako swoisty styl życia w przedsiębiorstwie, stosującym zarządzanie projektami. Kierownik projektu zarządza konfliktami (rozwiązuje je), przez co musi delegować zespołowi bieżące zadania projektowe. Jego czas jest zużywany przede wszystkim na radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi, a nie na zarządzanie projektem *sensu stricte* [8, 9].

Konflikty dotyczą: ludzi, wyposażenia, kapitału, kosztów, priorytetów, harmonogramów, zakresów obowiązków, rozbieżności opinii.

Zarządzanie konfliktem ułatwiają odpowiedzi na pytania, z których dwa pierwsze tak naprawdę określają potencjalne czynniki ryzyka konfliktu:

- Czy cele projektu kolidują z innymi celami organizacji? Taka kolizja wynika na ogół z błędów planowania strategicznego, nienadawania priorytetów i z forsowania własnych, egoistycznych pomysłów.
- Dlaczego powstają konflikty? Każda możliwa odpowiedź na to pytanie stanowi oddzielny czynnik ryzyka konfliktu.
- Czy można je przewidzieć? Tu znów widać znaczenie wspomnianego wcześniej zarządzania wyprzedzająco-zapobiegawczego.
- Jak można je rozwiązać? To pytanie dotyczy możliwych sposobów zarządzania konfliktem.

Skupmy się na próbie udzielenia odpowiedzi na drugie pytanie, zgodnie ze sformułowanymi celami, ograniczając się do elementów „miękkich”, ludzkich. Role decydujące o sukcesie projektu odgrywają jego kierownik oraz zespół projektowy. Badania praktyków International Project Management Association [11] wskazują na kilka-

dziesiąt głównych cech, jakie powinna posiadać osoba, będąca kierownikiem projektu, a zarazem przywódcą:

- etyczne (altruizm, zmysł nauczania, świadomość celów wyższego stopnia);
- intelektualne (logika i elastyczność myślenia, zdolność syntezy elementów odległych od siebie, posługiwanie się teoriami i tworzenie nowych, umysł wszechstronny);
- kreatywność (inspiracja, wizja, inicjatywa, ciekawość);
- socjoemocjonalne (panowanie nad sobą, czujność, naturalność, spontaniczność, niezależność sądów, obiektywizm, znajomość samego siebie, bystrość);
- relacyjne (wiara w siebie, zdolność do doskonalenia swego otoczenia, integrowanie się z zespołem, charyzma, zdolność do mobilizacji grupy, talent negocjatorski, elokwencja, siła przebicia, wytrwałość, otwarcie na delegowanie, umiejętność pracy zespołowej, zdolność komunikacji interpersonalnej).

Czynnik ryzyka konfliktu polega w tym wypadku na zatrudnieniu na stanowisku kierownika projektu osoby pozbawionej tych cech, bowiem same kompetencje techniczne nie wystarczą, aby skutecznie konfliktem zarządzać. Stosowne działanie dla tego czynnika to poddanie kandydatów odpowiednim testom, sprawdzającym cechy.

Jeśli idzie o zespół, czynnikiem ryzyka jest powołanie członków, mających kłopoty w pracy zespołowej. Wysokie kompetencje techniczne i inteligencja nie wystarczą, aby stworzyć „team”, drużynę, bowiem praca nad projektem jest z definicji pracą zespołową, a zespół wykorzystuje obficie efekt synergii. Istnieje wiele metod, technik i instrumentów doboru członków zespołu projektowego. Najpowszechniej stosowaną i zalecaną jest wskaźnik typów psychologicznych Myers-Briggs – dla nas oznacza on konkretny instrument zarządzania przewidująco-zapobiegawczego omawianym czynnikiem ryzyka konfliktu. Bazuje on na teorii Junga i był poddany licznym badaniom klinicznym i testom; jest prosty i posiada wiele możliwości aplikacyjnych w zarządzaniu projektem. Solidną teorię typów psychologicznych C. Junga rozwinęły K.C. Briggs i I. Briggs Myers, [10], co dało podstawę klasyfikacji za pomocą czterech wymiarów zachowań ludzkich:

- wymiar ekstrawertyczny-introwertyczny – dotyczy on nakierowania osoby na świat, odpowiednio, zewnętrzny bądź na swe wnętrze;
- zmysłowy-intuicyjny – ten wymiar dotyczy sposobu postrzegania otaczającej rzeczywistości. „Zmysłowcy” ufają „szkiełku i oku”, szanują fakty. Intuicjoniści natomiast przetwarzają pozyskane zmysłami informacje;
- myślący-uczuciowy – chodzi tu o sposób formułowania opinii z obserwacji rzeczywistości. Pierwsi uruchamiają w tym celu obiektywny, chłodny proces, zaś drudzy opierają się raczej na przemyśleniach;
- oceniający-obszerny – opisuje stopień wyciągania wniosków z otaczającego świata. Oceniający wyciągają wnioski szybko. Obserwujący – przeciwnie – potrzebują dużo czasu na podjęcie decyzji.

Efektem takiej klasyfikacji jest szesnaście podstawowych typów psychologicznych [10]. Okazuje się, że każdy z nich ma przetestowane, przewidywalne zachowania (reakcje) w określonych sytuacjach. Co więcej, wiadomo, że określone typy są ze sobą

w oczywisty sposób skonfliktowane [10]. Omawiana teoria znajduje liczne zastosowania w zarządzaniu, w szczególności w zarządzaniu projektami. Najważniejsze obszary jej aplikacji to:

- dobór członków zespołu projektowego;
- diagnozowanie przyczyn konfliktów;
- poprawa relacji z pracownikami;
- poznanie samego siebie.

Spotykane w literaturze [5, 8, 9] (i w praktyce) najpowszechniej stosowane metody rozwiązywania konfliktów w trakcie ich trwania to: współpraca, kompromis, łagodzenie, wymuszanie, ustąpienie.

3. KRYZYS – NATURA, CZYNNIKI RYZYKA, ZARZĄDZANIE

Kryzys można określić jako sytuację nadzwyczajną. Zarządzanie kryzysem to zespół metod wymaganych dla zapobiegania, odpowiedzi na oraz wychodzenia z kryzysu. Punktem wyjścia do zarządzania kryzysem jest zapobieganie mu (zgodnie z ogólnie akceptowaną koncepcją zapobiegawczego zarządzania projektem). Celem jest zapobieżenie zajściu lub minimalizacja skutków albo określenie zachowań właściwych dla danej sytuacji kryzysowej. W zależności od: prawdopodobieństwa, przewidywalności i sygnałów ostrzegawczych, wyróżniamy trzy rodzaje zapobiegania kryzysom [5, 9]:

- z sygnałami ostrzegawczymi – zapobieganie polega przede wszystkim na umiejętności ich detekcji. Tu szczególnie dużo znaczy kierownik projektu – to on organizuje obserwację otoczenia oraz detekcję sygnałów ostrzegawczych;
- nieprzewidywalne lub nieprawdopodobne – ogólne zapobieganie kryzysowi wymaga sporej dozy doświadczenia i intuicji. Mimo nieprzewidywalności kryzysu, jego skutki mogą być przewidywalne. Trzeba przedsięwziąć środki zapobiegawcze i opracować plany działań. Rola kierownika projektu: identyfikacja skutków, identyfikacja niezbędnych informacji i kanałów jej dystrybucji, informowanie;
- przewidywalne i prawdopodobne – zapobieganie kryzysowi zgodnie ze specyfiką projektu i wcześniejszych faz (opór, konflikt). Specyficzne zapobieganie kryzysowi to budowanie jego możliwych scenariuszy, określanie ich skutków i konstruowanie planów.

Odpowiedzią na kryzys winny być działania, niedopuszczające do przekształcenia się kryzysu w katastrofę. Wychodzenie z kryzysu ma na celu powrót do pierwotnej sytuacji. Typowe etapy to: ocena, ustalenie nowych uwarunkowań biznesowych, prze-definiowanie projektu. Możliwe efekty: projekt wstrzymany albo kontynuowany, ze zmianami lub bez.

PODSUMOWANIE

Nie jest dziełem przypadku malejąca objętość kolejnych rozdziałów tej pracy. Ryzyka: opór, konflikt, kryzys są wzajemnie powiązane, a kierunek powiązań odpowiada wymienionej kolejności. Zaniedbany opór prowadzi do konfliktu, niezażegnany/nierozwiązany konflikt przeradza się w kryzys. Dlatego też sugerowana koncepcja modelu zarządzania całą tą triadą sprowadza się do trzech elementów:

- maksimum skupienia na profilaktyce (zapobieganie oporowi);
- zawnazu przygotowany plan działań rozwiazywania konfliktów;
- przygotowane plany awaryjne, elastycznosc i kreatywnosc w przypadku kryzysu.

Im wczesniejszy element w omawianej triadzie, tym istotniejsze beda dzialania przewidujaco-zapobiegawcze, a wiec kompleksowe zarzadzanie ryzykiem calosci.

LITERATURA

1. Betta J., *Zarzadzanie wiedza: istotny czynnik motywowania interesariuszy projektu*, XIII Konferencja Project Management, Gdansk 2010.
2. Betta J., *Ludzie najwieksza wartoscia projektu*, [w:] „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 4/166, Wroclaw 2012.
3. Betta J., *Dobor czlonkow zespołu projektowego*, [w:] *Decyzyjne Systemy Zarzadzania*, pod red. Kisielnicki J., Turyna J., Difin, Warszawa 2012.
4. Clarke L., *Zarzadzanie Zmiana*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
5. Frame J.D., *Zarzadzanie projektami w organizacjach*, WIG-PRESS, Warszawa 2001.
6. Koch G.J., *Crisis? What Crisis?*, Niepublikowane warsztaty, VII Konferencja Project Management, Wroclaw 2003.
7. Maslyk-Musiał E., *Zarzadzanie zmianami w firmie*. Centrum Informacji Menedzera, Warszawa 1996.
8. Mc Ginnis A.L. *Sztuka motywacji, czyli jak wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze*, pod red. Wojciechowski W., Oficyna Wydawnicza Vocattio, Warszawa 1992.
9. Waszkiewicz J., *Integracja w zespole*, Oficyna Wydawnicza Nasz Dom i Ogród, Wroclaw 2005.
10. [online]. [dostęp: 15.08.2013]. Dostepny w Internecie: <http://www.humanmetrics.com/cgi-win/JTypes2.asp>
11. Niepublikowane materiały IPMA.

RESISTANCE – CONFLICT – CRISIS – RISK FACTORS OF THE TRIAD

Summary

Risk management in a project is one of most important factors of its successful achievement of goals. Usually it is applied to the “hard aspects” of a project, such as time, cost and quality. Risk management in a project concerning human aspects is neglected, in spite of the fact that human beings are responsible for 80% of project success. This work is an attempt to partially fill this gap. Three phenomena are resistance to changes, conflicts and crisis in a project, connected with each other by certain cause and effect relations. The manifestation of each of them means a serious problem for project success, being a risk at the same time. Resistance as aversion to execute project tasks results in missing deadlines and a drop in quality. Conflict generates similar results: team members waste their time on redundant discussions. Finally, crisis as an exceptional situation creates a necessity to work under the pressure of time and supervisors,

thus facilitating making mistakes. In this article the main factors of these three risks are presented, as well as the ways of dealing with them. Finally, an attempt has been made to manage this triad.

Keywords: *project, risk, resistance, conflict, crisis, interpersonal relations, risk management, project management*

NOTA BIOGRAFICZNA

dr inż. Jan BETTA – adiunkt Politechniki Wrocławskiej, specjalista zarządzania przemysłowego Ecole Centrale Paris, asesor nagrody IPMA Project Excellence Award, juror konkursu IPMA Research Award, członek IPMA, zarządzanie projektami, zarządzanie zmianą, ok. 70 publikacji, nagroda Ministra Nauki, były wiceprezes IPMA Polska ds. badań, rozwoju i edukacji, założyciel, były przewodniczący Dolnośląskiej Grupy Regionalnej IPMA Polska, menedżer wielu krajowych, międzynarodowych projektów (Wrocławski Park Technologiczny, Strategia Innowacji dla Dolnego Śląska), były członek IPMA Research Management Board, ekspert KE ds. foresightu technologicznego, wykładowca studiów podyplomowych „Zarządzanie Projektami” na kilkunastu uczelniach w Polsce, szkolenia z zarządzania projektami dla ok. 250 firm, organizacji (m. in. Kancelaria Premiera).

