

# Style kierowania w projektach realizowanych w organizacjach – ujęcie modelowe a wyniki badań empirycznych

Katarzyna Grzesik

*Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych,  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

Katarzyna Piwowar-Sulej

*Katedra Pracy i Kapitału, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny,  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

Celem artykułu jest przedstawienie zależności między praktyką kierowania zespołami projektowymi i preferencjami członków zespołów w tym zakresie a modelowym ujęciem stylów kierowania w poszczególnych fazach projektu, bazującym na koncepcji J.R. Turnera i R. Müllera. Proces badawczy oparto na studiach literaturowych i badaniach własnych. W artykule dokonano analizy dotychczasowego dorobku poświęconego analizowanej tematyce. Wyniki badań empirycznych wskazują, że preferowanym przez większość wykonawców prac w projektach jest styl demokratyczny. Natomiast w praktyce zarządzania projektami, wykonawcy ci wskazują na stosowanie przez kierowników stylu demokratycznego oraz stylu autokratycznego. Zarówno preferencje respondentów, jak i praktyka nie są zbieżne z ujęciem modelowym.

**Słowa kluczowe:** styl kierowania, projekt, zarządzanie projektami

## Wprowadzenie

Dziedzina zarządzania projektami – powstała kilkadziesiąt lat temu – nieustannie i dynamicznie się rozwija, wzrasta bowiem popularność projektów. Dziś są one realizowane nie tylko w branżach dostarczających dobra lub usługi „szyte na miarę” określonego klienta, lecz także, w zasadzie, w każdym typie organizacji.

Wiele jednak projektów nie kończy się sukcesem. Z badań przeprowadzonych w 600 organizacjach z 22 krajów wynika, że aż w 86% przypadków rezultaty projektu nie spełniały przewidywanych oczekiwań (Papke-Shields, Beise, Quan, 2010). Naukowcy i praktycy zarządzania projektami od lat zajmują się problemem czynników braku sukcesów realizacji przedsięwzięć. Brak sukcesu jest najczęściej utożsamiany z niespełnieniem warunków z tzw. złotego trójkąta. Oznacza to, że projekty nie zostają ukończone zgodnie ze wcześniej zdefiniowanym zakresem, harmonogramem lub nie zostają spełnione ograniczenia budżetowe. Odchylenia te powodują, że nie zostaje zapewniona pożądana jakość i osiągnięte zadowolenie klienta.

W samą istotę projektu jest wpisana taka organizacja pracy, której celem jest wykonanie pewnego unikatowego przedsięwzięcia w oznaczonym czasie i przy wykorzystaniu przydzielonych, ograniczonych zasobów (Wrycza, 2010). Zespół projektowy może się składać z osób zatrudnionych w różnych organizacjach, może sam w sobie stanowić odrębny podmiot gospodarczy, ale może też skupiać pracowników zatrudnionych na stałe w jednym przedsiębiorstwie. W ostatnim przypadku mamy do czynienia z projektami realizowanymi wewnątrz (wewnętrznymi siłami), gdzie członkowie zespołów projektowych mogą pochodzić z jednej komórki organizacyjnej lub z różnych działów. Niezależnie od struktury zespołu projektowego, za organizację pracy zespołu w każdym przypadku odpowiada kierownik projektu. Dlatego też jego kompetencje w zakresie kierowania zespołem oraz stosowany przez niego styl kierowania są stale aktualnym przedmiotem badań.

J. Davidson (2002) twierdzi, że do pięciu podstawowych zasad efektywnego kierowania projektem należą: bycie świadomym tego, co się robi, angażowanie się w prace przygotowawcze, przewidywanie problemów, dogłębna analiza projektu oraz bycie elastycznym. Ostatnia cecha w postaci elastyczności jest niewątpliwie związana z umiejętnością doboru właściwego stylu kierowania zespołem projektowym (określanym w literaturze przedmiotu również jako styl przewodzenia). Na takie umiejętności wymagane od kierownika projektu wskazują m.in. N. Sutcliffe (1999) czy E.F. McDonough (2000).

Celem artykułu jest przedstawienie zależności między praktyką kierowania zespołami projektowymi i preferencjami wykonawców prac w tym zakresie a modelowym ujęciem stylów kierowania w poszczególnych fazach projektu, bazującym na koncepcji J.R. Turnera i R. Müllera (2005).

Metodami naukowymi, zastosowanymi na potrzeby realizacji celu artykułu, były studia literatury przedmiotu oraz badania empiryczne przeprowadzone w latach 2014–2015 w postaci wywiadów ustrukturyzowanych z członkami zespołów projektowych 100 przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce. Przedstawione

w artykule wyniki badań stanowią fragment szerszego projektu, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (DEC-2013/09/D/HS4/00566), realizowanego w latach 2014–2016.

## Style kierowania w projektach w ujęciu literaturowym

Każdy kierownik, w tym kierownik projektu, ma swój własny preferowany styl kierowania, który zależy m.in. od jego predyspozycji osobistych, temperamentu. Oznacza to, że część z kierowników może preferować otwarty i partycypacyjny sposób kierowania, podczas gdy inni preferują podejście autokratyczne. Jednakże sukces w kierowaniu innymi osobami zależy nie tylko od predyspozycji osobistych kierownika, lecz także (a może przede wszystkim) od umiejętności wyboru właściwego stylu kierowania w danej sytuacji.

W ujęciu historycznym pierwsze badania nad stylami kierowania rozpoczęły się pod koniec lat 30. XX w. Badania przeprowadzone przez K. Lewina i jego zespół przyczyniły się do określenia trzech klasycznych stylów kierowania sformułowanych wokół uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji (Lewin, Lippit, White, 1939), tj. stylu autokratycznego, stylu demokratycznego oraz stylu leseferycznego. Kolejne typologie stylów kierowania – biorąc pod uwagę zachowania przywódcze oraz różne czynniki sytuacyjne – stanowią próbę pełniejszego wyjaśnienia specyfiki różnych stylów kierowania (zob. Karaszewski, 2008, s. 175–243; Avery, 2009, s. 98–113; Nahavandi, 2009, s. 77–87).

Zanim zostanie przedstawiony przegląd literatury na temat przywództwa w projektach, w celu wypuklenia specyfiki kierowania zespołami projektowymi realizowanymi wewnętrznymi siłami przedsiębiorstwa warto się odwołać do podstawowej definicji **stylu kierowania**, w której oznacza on „względnie trwałe zachowanie przełożonego w stosunku do podwładnych, mające na celu nakłonienie ich do określonych, pożądanych zachowań organizacyjnych” (Korzeniowski, 2010, s. 235). Należy podkreślić, że w przypadku projektów realizowanych wewnątrznie trudno mówić o prostych relacjach „przełożony–podwładny”. Dominującym typem struktury organizacyjnej przedsiębiorstw realizujących projekty jest struktura macierzowa. Koresponduje z nim tzw. macierzowy typ projektu (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2016), który wymaga powołania interdyscyplinarnego zespołu. Istnieją zatem w analizowanym przypadku bardziej złożone relacje podwładności niż w sytuacji komórek liniowych czy projektów stanowiących odrębny podmiot gospodarczy.

Jak zauważa J. Klimiuk (2009), nie można wskazać jednego i optymalnego stylu kierowania reprezentowanego przez kierownika projektu. Każdy styl

kierowania – niezależnie, czy dotyczący działalności bieżącej, czy też projektu – może być w danej sytuacji prawidłowy.

W literaturze dotyczącej zarządzania projektami J.D. Frame (1987) jako pierwszy z badaczy zasugerował, że różne style przywódcze są odpowiednie na różnych etapach cyklu życia projektu. Stwierdził, że w trakcie realizacji projektu nie można ani nie powinno się stosować wyłącznie jednego stylu zarządzania, a doświadczony menedżer powinien uzależniać swoje podejście od okoliczności, z którymi ma do czynienia na danym etapie realizacji projektu: „Dlatego w fazie twórczego planowania projektu zastosuje wobec swych najbliższych współpracowników styl leseferyczny, a w bardziej rutynowej fazie realizacji – podejście demokratyczne. Czasem może dojść do wniosku, że jedynym sposobem przywołania do porządku kapryśnego dostawcy jest przyjęcie wobec niego postawy autokratycznej, natomiast w kontaktach z innym dostawcą, który przez wiele lat regularnie dowodził swojej solidności i wiarygodności, zastosuje styl leseferyczny” (Frame, 2001, s. 71–72).

Według J.D. Frame’a (2001), każdy z przedstawionych stylów kierowania ma zarówno swoje wady, jak i zalety. Styl autokratyczny z pewnością sprawdza się w projektach rutynowych, które polegają na schematycznym wykonywaniu przez pracowników określonych w planie zadań. Podejście to okazuje się również skuteczne, kiedy należy decydować bardzo szybko i nie ma przy tym potrzeby dążenia do kompromisów oraz gromadzenia wielkiej ilości danych koniecznych w procesie decyzyjnym. Jednakże taki styl kierowania może prowadzić do upadku morale pracowników, którzy mają znikomy wpływ na proces decyzyjny. Dodatkowo istnieje możliwość podjęcia złych decyzji przez kierownika w wyniku niewystarczających informacji z zewnątrz. Z kolei styl demokratyczny (będący przeciwieństwem stylu autokratycznego) może się wiązać z zasięganiem opinii u niewłaściwych „wyborców”, co będzie skutkowało podejmowaniem decyzji na podstawie mało wartościowych informacji. Jeśli demokratyczny kierownik konsultuje się z ludźmi, którym brakuje odpowiednich kwalifikacji technicznych, jego decyzje będą bazować na błędnych danych i mogą się okazać nietrafne. Natomiast styl leseferyczny może się okazać skuteczny w bardzo nowoczesnych projektach, w których kierownik projektu próbuje zachęcić pracowników do kreatywności i niechętnie narzuca im swoje poglądy, co może się przełożyć na wzrost aktywności twórczej pracowników, którzy nie lubią pracować pod ścisłym nadzorem. Jednakże podejście to może prowadzić do sytuacji przypominającej „okręt pozbawiony steru”, czyli prowadzącej do wystąpienia obawy, że działania są w istocie pozbawione celu. Styl leseferyczny może się również okazać niebezpieczny wówczas, gdy konieczne jest szybkie podejmowanie decyzji.

Uwzględniając koncepcję J.D. Frame’a, J.R. Turner i R. Müller (2005) przyporządkowali style kierowania do fazy realizacji projektu (tabela 1). Zaproponowane

w tej tabeli cztery style kierowania zostały scharakteryzowane przy wykorzystaniu trzech kryteriów, do których zaliczono: angażowanie zespołu w proces podejmowania decyzji, podjęcie decyzji oraz elastyczność odnoszącą się do przyjętych reguł działania.

**Tabela 1. Style kierowania a fazy realizacji projektu**

Styl kierowania	Faza projektu
Leseferyczny	rozpoczęcie
Demokratyczny	planowanie
Autokratyczny	realizacja
Biurokratyczny	zamknięcie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Turner, Müller (2005, s. 51).

Nieintegrujący (leseferyczny) styl kierowania charakteryzuje samodzielność członków zespołu przy formułowaniu wariantów działania i podejmowaniu decyzji. Równocześnie przyjęte sposoby pracy zespołu są elastyczne. Kierownik stosujący demokratyczny styl kierowania angażuje członków zespołu w formułowanie określonych wariantów działania i podejmuje decyzję, przy czym sposoby pracy zespołu są elastyczne. Natomiast w przypadku stylu autokratycznego kierownik samodzielnie ustala możliwe warianty działania, jak również sam podejmuje decyzje. Równocześnie przyjęte sposoby pracy zespołu są elastyczne. Cechą biurokratycznego stylu kierowania jest samodzielność kierownika w ustalaniu możliwych wariantów działania i podejmowaniu decyzji, przy czym praca w zespole przebiega według szczegółowo określonych zasad.

W literaturze przyjmuje się, że „w początkowych fazach definiowania i planowania wykonawstwa projektu dominuje orientacja na ludzi, natomiast w dalszych fazach – wykonawstwa i zakończenia projektu – orientacja na zadania” (Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 115). Orientacja na ludzi jest powiązana z demokratycznym stylem kierowania, natomiast orientacja na zadania koresponduje z autokratycznym stylem kierowania.

J.R. Turner i R. Müller (2005) – podobnie jak J.D. Frame – preferują w fazie rozpoczęcia projektu leseferyczny styl kierowania, natomiast w fazie planowania – styl demokratyczny. Jest to związane ze specyfiką zadań kierownika projektu, przypisanych do realizacji faz inicjowania i planowania projektu. W tych fazach szczególne znaczenie ma zorientowanie na relacje z członkami zespołu. Propozycje dotyczące pozostałych dwóch stylów kierowania można wytłumaczyć, odwołując się do charakterystyki kolejnych faz projektu. Faza realizacji jest związana z wykonywaniem zadań, ich kontrolą i koordynacją. Ważne jest odpowiednie

przydzielenie zadań, ustalenie harmonogramów i rozliczenie cząstkowych efektów prac. Z kolei faza zakończenia projektu wiąże się z wdrożeniem gotowego rozwiązania i sprawozdawczością. Należy odnotować w dokumentacji projektowej, czy projekt spełnił założone wymagania, czy działania przebiegały zgodnie z planem, co zakłóciło pracę, jak rozwiązano problemy itp.

Przedstawiony model J.R. Turnera i R. Müllera został przyjęty za wiążący w badaniach własnych. W tym miejscu warto jednak podkreślić, że znacząca rola przywództwa w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, w połączeniu ze specyfiką projektów, jest odzwierciedlona we wzroście liczby badań skupiających się na stylach przewodzenia w kontekście projektu (Tyssen, Wald, Spieth, 2014). Prezentowany jest pogląd, że wiele ustaleń przedstawionych w literaturze przedmiotu ma charakter addytywny, a ogólna teoria przywództwa w projektach jeszcze się nie wyłoniła (Clarke, 2012, s. 128).

Tematyka stylu kierowania projektami jest odnoszona do różnych koncepcji przywództwa, odmiennych od już zaprezentowanej (przyjętej za modelową na potrzeby badań własnych). Na przykład w Polsce przeprowadzono badania oparte na koncepcji stylów kierowania w ujęciu P. Lebela, w których wyniku stwierdzono, że styl kierowania menedżera projektu i style wykonawstwa członków zespołu projektowego są kompatybilne (Kozień, 2011).

Jak wskazuje N. Clarke (2012, s. 143), pomimo wielu badań dotyczących przywództwa w projektach prowadzonych w ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci można dojść do wniosku, że rozumienie przywództwa i jego efektów w projektach jest nieco dezorientujące. Ustalenia dotyczące znaczenia poszczególnych stylów i zachowań przywódczych są problematyczne. Przykładowo, S.O. Ogunlan z zespołem (2002) wskazali, że styl przywództwa zorientowany na relacje okazał się skuteczny w projektach budowlanych. Do tego samego wniosku doszli K. Randeree i M. Ninan (2011) w odniesieniu do projektów informatycznych.

W badaniach przeprowadzonych przez K.T. Odusami, R.R.O. Iyagba i M.M. Omrina (2003) została wykazana znacząca dodatnia korelacja między stylem kierownika projektu a wydajnością projektu, zaś najlepszym stylem został uznany konsultant-autokrata. Z kolei w badaniu przeprowadzonym przez L. Lee-Kelley i K.L. Loong (2003) nie można było wskazać znaczącego powiązania stylu kierowania z rodzajem projektu (jego organizacją i zakresem). Także H.J. Thambain (2004) w badaniach wykazał, że nie występuje istotny związek między stylem kierowania a wydajnością projektu. Tymczasem R.T. Keller (2006) zidentyfikował znaczący i pozytywny bezpośredni związek między transformacyjnym stylem kierowania a jakością techniczną, wydajnością czasową i wydajnością kosztową projektów badawczo-rozwojowych. Wreszcie, na podstawie przeprowadzonych badań, K.D. Strang (2010) stwierdził, że w przypadku projektów rozwoju



nowych produktów to przywództwo transakcyjne jest pozytywnie skorelowane z takimi kryteriami wydajności projektu, jak zakres i czas.

Znaczna część z istniejących prac na temat przywództwa w projektach podkreśla znaczenie stylu transformacyjnego (Keegan, Hartog Den, 2004; Müller, Turner, 2007; Clarke, 2010; Tyssen, Wald, Spieth, 2014; Aga, Noorderhaven, Vallejo, 2016). Znaczenie transformacyjnego stylu kierowania jest przede wszystkim odzwierciedleniem specyfiki relacji zachodzących między członkami zespołu projektowego a kierownikiem projektu, gdzie jest ważne podjęcie procesów identyfikacji oraz budowa zaufania między uczestnikami projektu. Dodatkowo podkreśla się, że projekty są narzędziem wprowadzania różnych zmian w organizacji, dla których przywództwo transformacyjne jest bardziej odpowiednim stylem kierowania zespołem wprowadzającym zmiany.

## **Praktyka kierowania zespołami projektowymi i preferencje członków zespołów w tym zakresie a ujęcie modelowe prezentowane w literaturze naukowej – badania empiryczne**

### **Metodyka badań empirycznych**

Jak wskazano we *Wprowadzeniu*, prezentowane w tej części artykułu wyniki badań są częścią szerszego projektu naukowego, którego celem było rozpoznanie specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach realizujących projekty. W projekcie tym jednostką próby badawczej było przedsiębiorstwo, w którym realizuje się projekty poprzez powołanie interdyscyplinarnych zespołów. Badaniami objęto 100 przedsiębiorstw średniej i dużej wielkości (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2016). Respondentami były każdorazowo trzy osoby o stażu pracy w danej organizacji wynoszącym minimum 3 lata. W grupie respondentów z każdego przedsiębiorstwa znajdował się reprezentant działu HR, kierownik projektu (osoba zajmująca takie stanowisko w strukturze organizacyjnej lub realizująca analogiczną funkcję) oraz członek zespołu projektowego (osoba występująca w charakterze wykonawcy prac w projektach).

Główną metodą badawczą był wywiad ustrukturyzowany. Badania właściwe zostały poprzedzone wywiadami fokusowymi, które pomogły sformułować pytania postawione w kwestionariuszach dedykowanych poszczególnym typom respondentów, oraz badaniami pilotażowymi, które pozwoliły na weryfikację narzędzia badawczego.

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki wywiadów ustrukturyzowanych przeprowadzonych z członkami zespołów projektowych. Celem tej części projektu badawczego było udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) jakie style kierowania są pożądane przez członków zespołów projektowych przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce, a jakie style kierowania są stosowane w praktyce zarządzania projektami;
- 2) jakie występują zależności między preferowanymi stylami kierowania a ujęciem modelowym, prezentowanym w literaturze naukowej (koncepcja J.R. Turnera i R. Müllera).

Respondentom w trakcie wywiadów przedstawiano opisy poszczególnych stylów kierowania. Z uwagi na brak losowości oraz niewielki rozmiar próby badawczej wyniki badań zostaną zaprezentowane przy użyciu statystyki opisowej i tabelarycznej formy prezentacji danych.

### Wyniki badań własnych nad stylami kierowania w projektach

Respondentom zadano w pierwszej kolejności pytanie ogólne o odpowiedni – ich zdaniem – styl kierowania potrzebny do skutecznej realizacji prac. Rozkład odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano w tabeli 2. Najbardziej preferowanym stylem kierowania zespołem projektowym, w opinii respondentów, jest styl demokratyczny.

**Tabela 2. Generalne preferencje wykonawców prac projektowych w odniesieniu do stylu kierowania zespołem**

Nr i nazwa stylu kierowania	Liczba wskazań w badanych przedsiębiorstwach
1. Nieingerujący styl kierowania	7
2. Demokratyczny styl kierowania	62
3. Autokratyczny styl kierowania	14
4. Biurokratyczny styl kierowania	9
Odpowiedź: „Nie potrafię jednoznacznie wskazać”	8
Razem	100

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie – bardziej szczegółowe – dotyczyło określenia, jaki styl kierowania powinien stosować kierownik zespołu projektowego w kolejnych fazach realizacji projektu. W tym przypadku również uzyskano najwyższą ocenę skuteczności stylu demokratycznego (tabela 3).



**Tabela 3. Preferencje wykonawców prac projektowych w odniesieniu do stylu kierowania zespołem w kolejnych fazach projektu**

Faza projektu	Liczba wskazań danego stylu kierowania				Liczba odpowiedzi „Nie potrafię wskazać”	Ogółem
	styl nieingerujący	styl demokratyczny	styl autokratyczny	styl biurokratyczny		
Rozpoczęcie projektu	9	53	33	5	0	100
Planowanie projektu	9	68	17	6	0	100
Realizacja projektu	8	61	20	10	1	100
Zamknięcie projektu	9	47	26	16	2	100

Uwaga: w zaciemnionej rubryce przedstawiono styl kierowania wskazany przez większość respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytanie, powiązane z celem niniejszego artykułu, dotyczyło praktyki stosowanych stylów kierowania w projektach realizowanych w badanych podmiotach. Respondentów poproszono o wskazanie najczęściej występującego stylu kierowania zespołem w odniesieniu do kolejnych faz cyklu życia projektu. Otrzymane odpowiedzi zestawiono w tabeli 4.

**Tabela 4. Dominująca praktyka w doborze stylów kierowania zespołem projektowym w opinii wykonawców prac w projektach**

Faza projektu	Liczba wskazań danego stylu kierowania				Liczba odpowiedzi „Nie potrafię wskazać”	Ogółem
	styl nieingerujący	styl demokratyczny	styl autokratyczny	styl biurokratyczny		
Rozpoczęcie projektu	7	33	41	15	4	100
Planowanie projektu	8	50	28	7	7	100
Realizacja projektu	5	47	25	19	4	100
Zamknięcie projektu	3	29	40	25	3	100

Uwaga: w zaciemnionych rubrykach przedstawiono styl kierowania wskazany przez większość respondentów.

Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze odpowiedzi respondentów na postawione pytania (tabele 3 i 4), należy stwierdzić, że uzyskane wyniki nie są wprawdzie zbieżne z koncepcją uznaną w badaniach własnych za modelową, ale korespondują z koncepcją stylów kierowania charakterystycznych dla określonych typów struktury zespołu projektowego. Styl demokratyczny jest charakterystyczny dla zespołów macierzowych, czyli skupiających specjalistów z różnych dziedzin (Turner, Müller, 2005, s. 51). W takich właśnie zespołach pracują respondenci.

Analiza odpowiedzi respondentów dotyczących stosowanych praktyk w doborze stylu kierowania wskazuje na dominację dwóch stylów kierowania, tj. stylu demokratycznego oraz stylu autokratycznego, natomiast w najmniejszym stopniu – według respondentów – jest wykorzystywany styl nieingerujący. Styl autokratyczny jest stosowany przede wszystkim w fazach rozpoczęcia oraz zakończenia projektu, natomiast styl demokratyczny dominuje w fazach planowania i realizacji projektu.

Pytanie nasuwające się w tym miejscu jest następujące: dlaczego występują przedstawione rozbieżności między ujęciem modelowym a wynikami badań. Potencjalnym powodem tego stanu rzeczy może być metodyka projektowa stosowana w przedsiębiorstwach, w których pracują respondenci. Warto w tym miejscu nadmienić, że przedstawione wcześniej fazy wpisują się w tradycyjne podejście do zarządzania projektami. Współcześnie stosuje się także tzw. podejście zwinne (*agile*), w którym np. zamiast fazy realizacji pracy zgodnie z przyjętym wcześniej harmonogramem następuje rozwój ewolucyjny i iteracyjny, uwzględniający m.in. fazę konwersacji. Zamiast kierownika projektu występuje *team leader*, praktykujący tzw. *servant leadership*, działający jak współpracownik, a nie jak osoba zarządzająca (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2013; DSDM Consortium, 2014). Jednak to przypuszczenie nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości, gdyż w większości badanych przedsiębiorstwach przyjęto jedną z tradycyjnych metodyk zarządzania projektami, tj. PMBoK lub Prince2.

Otrzymane rezultaty badań mogą być także związane ze specyfiką i typem projektów, w których uczestniczyli respondenci. R. Müller i J.R. Turner (2007) w jednym ze swoich projektów badawczych podjęli próbę dopasowania stylów przywódczych do różnych rodzajów projektów. W swoich badaniach przyjęli m.in. następujące kryteria podziału projektów: obszar zastosowania, złożoność oraz znaczenie strategiczne. W przedstawionych w niniejszym artykule badaniach jednostką próby było przedsiębiorstwo, a nie projekt. Wykorzystując jednak informacje dotyczące obszarów zastosowań projektów w badanych podmiotach, nie stwierdzono żadnych zależności między preferowanym i praktykowanym stylem kierowania a rodzajem projektu.

Wynik przeprowadzonych badań może także wskazywać na brak zrozumienia wśród respondentów specyfiki kolejnych faz realizacji projektu lub wyrażać

potrzebę członków zespołów dotyczącą partycypacji w podejmowanie decyzji w poszczególnych fazach realizacji projektu. Stosowanie określonych stylów kierowania jest także niewątpliwie związane z cechami osobowości kierownika projektu. Kwestie te jednak nie były przedmiotem prowadzonych badań własnych.

## Podsumowanie

Rozwój wiedzy dotyczącej zarządzania projektami wskazuje na wzrost znaczenia wpływu czynników interpersonalnych na sukces projektu, co ma również swoje odzwierciedlenie w stylu kierowania projektem. Styl kierowania projektem może być inny w różnych fazach cyklu życia projektu, na co zwrócono uwagę w niniejszym artykule. Jest to związane z charakterystyką zadań realizowanych w poszczególnych fazach projektu. Kierownik projektu powinien dostosować styl kierowania do specyfiki danej fazy projektu.

Przedstawione wyniki badań własnych pokazują generalną preferencję respondentów co do stosowania stylu demokratycznego w kierowaniu projektem, przy czym w odniesieniu do poszczególnych faz projektu respondenci wskazują dwa preferowane style kierowania, tj. styl demokratyczny oraz styl autokratyczny.

Uzyskane wyniki badań empirycznych nie potwierdziły stosowania przez kierowników projektów – pracujących w objętych badaniami przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce – przedstawionego w zagranicznej literaturze przedmiotu modelowego ujęcia stylów kierowania w różnych fazach realizacji projektu. Przyczyn tego stanu rzeczy, poza omówionymi w artykule czynnikami, można również upatrywać w odmiennych od zagranicznych warunkach społeczno-kulturowych oraz w polskich realiach gospodarczych. Te ostatnie wiążą się z krótszą niż na Zachodzie tradycją w obszarze stosowania metodycznego podejścia do zarządzania projektami. Natomiast w odniesieniu do polskiej odrębności kulturowej należy stwierdzić, że polscy menedżerowie w swoich decyzjach są autorytarni, koncentrują się na zadaniach, jak również wykazują przywiązanie do hierarchii i sztywnych struktur organizacyjnych (Mączyński, 2010; Mączyński, Wyspiański, 2011, Haromszeki, 2013).

Na tym tle warto podkreślić, że podejście polskich menedżerów nie zmienia się od kilkunastu lat, co jest uwarunkowane społecznymi oczekiwaniami. Stosowany autokratyczny styl kierowania wynika bowiem także z potrzeb pracowników, którzy chętniej wybierają relacje przywódcze, kiedy menedżer ponosi pełną odpowiedzialność za podjęte decyzje (Haromszeki, 2013). Tymczasem z zaprezentowanych w artykule badań wynika generalna preferencja członków zespołów projektowych do stosowania demokratycznego stylu kierowania. Może to oznaczać,

że powoływanie interdyscyplinarnych zespołów projektowych przyczynia się do zmiany preferencji pracowników w kierunku stylu demokratycznego. Kwestia ta wydaje się interesującym tematem przyszłych badań.

## Bibliografia

- Aga, D.A., Noorderhaven, N., Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818.
- Avery, G.C. (2009). *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa: PWE.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship with transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5–20.
- Clarke, N. (2012). Leadership in projects: What we know from the literature and new insights. *Team Performance Management*, 18(3/4), 128–148.
- Davidson, J. (2002). *Kierowanie projektem. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*. Warszawa: K.E.Liber.
- DSDM Consortium (2014). *The DSDM Agile Project Framework, DSDM Consortium E-book*. <https://www.agilebusiness.org/resources/dsdm-handbooks> (15.01.2017).
- Dulewicz, V., Higgs, M.J. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
- Frame, J.D. (1987). *Managing projects in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frame, J.D. (2001). *Zarządzanie projektami w organizacjach*. Warszawa: WIG Press.
- Haromszeki, Ł. (2013). Możliwości i ograniczenia badania kompetencji przywódczych w Polsce. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 29(3), 81–97.
- Karaszewski, R. (2008). *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Keegan, A.E., Hartog Den, D.N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609–617.
- Keller, R.T. (2006). Transformational leadership, initiating structure and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202–210.
- Klimiuk, J. (2009). Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami. *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza*, 3, 35–45.
- Korzeniowski, L.F. (2010). *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Kraków: EAS.
- Kozień, E. (2011). Analiza stylów kierowania i wykonawstwa w zespole projektowym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 187, 162–169.

- Lee-Kelley, L., Loong, K.L. (2003). Turner's five functions of project-based management and situational leadership in IT services projects. *International Journal of Project Management*, 21, 583–591.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”. *The Journal of Social Psychology Bulletin*, 1, 271–299.
- Mączyński, J. (2010). *Rozmowa o sposobie kierowania ludźmi w różnych krajach*. <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,91789,1385357.html> (10.11.2010).
- Mączyński, J., Wyspiański, D. (2011). Differences on Organizational Practices and Preferred Leader Attributes between Polish Managers Studies in 2010/2011 and 1996/1997. *Journal of Intercultural Management*, 3(2), 7–18.
- McDonough, E.F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *The Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221–235.
- Müller, R., Turner, J.R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32.
- Nahavandi, A. (2009). *The Art and Science of Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Odusami, K.T., Iyagba, R.R.O., Omrin, M.M. (2003). The relationship between project leadership, team composition and construction project performance in Nigeria. *International Journal of Project Management*, 21, 519–27.
- Ogunlana, S.O., Siddiqui, Z., Yisa, S., Olomolaiye, P. (2002). Factors and procedures used in matching project managers to construction projects in Bangkok. *International Journal of Project Management*, 20, 385–400.
- Papke-Shields, K., Beise, C., Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 28(7), 650–662.
- Piwońar-Sulej, K. (2013). Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 50, 165–176.
- Piwońar-Sulej, K. (2016). *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*. Warszawa: Difin.
- Randeree, K., Ninan, M. (2011). Leadership and teams in business: A study of IT projects in the United Arab Emirates. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 28–48.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Strang, K.D. (2010). Leadership substitutes and personality impact on time and quality in virtual new product development projects. *Project Management Journal*, 42(1), 73–90.
- Sutcliffe, N. (1999). Leadership behavior and business process reengineering (BPR) outcomes: An empirical analysis of 30 BPR projects. *Information & Management*, 36(5), 273–286.

- Thambain, H.J. (2004). Linkages of project environment to performance: Lessons for team leadership. *International Journal of Project Management*, 22, 533–544.
- Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K. (2003). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- Turner, J.R., Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.
- Tysen, A.K., Wald, A., Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365–375.
- Wrycza, S. (2010). *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*. Warszawa: PWE.

## Summary

### Leadership Styles in Projects Implemented in Organizations – Model Approach vs. Results of Empirical Research

The aim of the article is to present the relationship between the practice of managing project teams and preferences of team members in this area and a model approach to management styles in particular project phases, based on the concept of J.R. Turner and R. Müller. The research process was based on literature studies and empirical research. The Authors evaluated current achievements regarding to the topic analyzed. The results of empirical research indicate that the most preferred leadership style is the democratic one. On the other hand, in the practice of project management, project teams' members point out the use of democratic style and autocratic style. Both the respondents' preferences and the practice are not coherent with the model approach.

**Keywords:** leadership style, project, project management

### Dr Katarzyna Grzesik

Pracownik Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa. W badaniach naukowych specjalizuje się w przywództwie w organizacji, zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz podejmowaniu decyzji w organizacji. Jest autorką ponad 30 publikacji we wskazanych obszarach. W obszarze dydaktycznym zajmuje się m.in. problematyką podejmowania decyzji menedżerskich, zachowaniami organizacyjnymi, przywództwem w organizacji, zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz koncepcjami



i metodami zarządzania. Jest kierownikiem Studium Podyplomowego Psychologia w Zarządzaniu na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

### **Dr hab. Katarzyna Piwowar-Sulej, prof. UE we Wrocławiu**

Pracownik Katedry Pracy i Kapitału Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej zainteresowania badawcze obejmują tematykę zarządzania ludźmi w organizacjach o specyficznych warunkach funkcjonowania (obecnie w przedsiębiorstwach stosujących podejście projektowe, czego wyrazem jest monografia pt. *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*, 2016, Warszawa: Difin). Ma praktyczne doświadczenie w zarządzaniu departamentem personalnym oraz projektami HR. Jest autorką ponad 100 publikacji, kierownikiem projektu finansowanego przez NCN, laureatką dwóch konkursów stażowych (EFS). Kieruje Studium Podyplomowym Akademia Trenera – Profesjonalne Zarządzanie Szkoleniami. Wzięła aktywny udział w ponad 40 konferencjach (naukowych i biznesowych). Prowadzi działalność doradczą i szkoleniową. Wykłada w j. polskim i angielskim. Jest członkiem Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Jej osiągnięcia naukowe zostały wyróżnione siedmiokrotnie Nagrodą JM Rektora UE we Wrocławiu.