

Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym

Renata Winkler*

Streszczenie: W artykule omówiono zagadnienie przywództwa i komunikacji w zespole projektowym. Na podstawie wyników metaanaliz publikowanych w literaturze przedmiotu oraz pilotażowych badań własnych omówiono katalog szczególnie przydatnych w pracy kierownika projektu predyspozycji i przymiotów osobistych. Przedstawiono również kwestię zarządzania przez kierownika komunikacją w obrębie zespołu.

Słowa kluczowe: zespół projektowy, komunikacja, przywództwo

Wprowadzenie

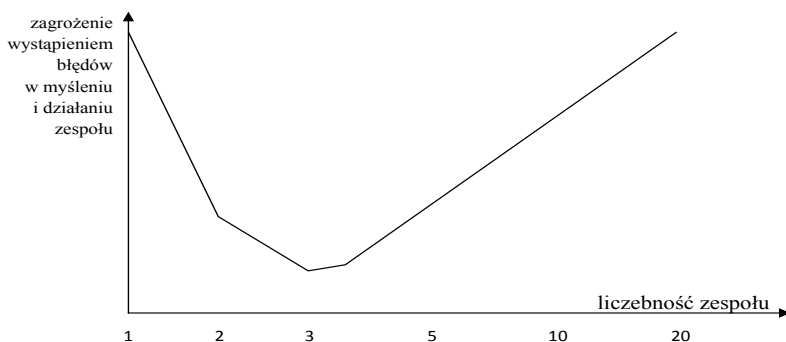
Realizowanie przez przedsiębiorstwa złożonych zadań wymaga stosowania grupowych form organizacji pracy. Swoista płynność zapotrzebowania na określonego rodzaju umiejętności zatrudnionych osób (w odniesieniu do rodzaju tych umiejętności i sposobu oraz okresu ich wykorzystania) przyczynia się do coraz większej popularności zespołów projektowych. Jak wiadomo, sukces każdego zespołu zależy zarówno od tego, jaką wiedzą, kompetencjami, umiejętnościami i doświadczeniami dysponują tworzące zespół osoby, jak również od tego, jak te osoby ze sobą wzajemnie kooperują. W przypadku zespołów projektowych stosunkowo często mamy do czynienia z sytuacją, w której w skład zespołu są zaangażowani ludzie, których uczestnictwo w projekcie (z określonych względów) jest pożądane, ale którzy nigdy wcześniej ze sobą nie współpracowali. Istotnym wyzwaniem dla osoby kierującej takim zespołem jest kształtowanie i wzmacnianie więzi pomiędzy członkami zespołu – niezbędnych z punktu widzenia doskonalenia kooperacji – oraz rozwijanie procesów komunikacji. Celem opracowania jest, po pierwsze, określenie szczególnie pożądanych cech kierownika zespołu; po drugie, omówienie zarządzania komunikacją przez kierownika w zespole. W artykule postarano się odpowiedzieć na pytania: Które z uznawanych za szczególnie istotne charakterystyk (predyspozycji, przymiotów osobistych) w zespole projektowym można uznać za szczególnie istotne? Co składa się na zarządzanie komunikacją w zespole projektowym?

1. Zespół projektowy

Zespół projektowy działa w trybie okresowym. Powoływany jest dla potrzeb realizacji określonego projektu i zostaje rozwiązany wraz z jego ukończeniem. Okres funkcjonowania tego typu zespołu zależy od poziomu złożoności projektu przyjętego do realizacji i może trwać od kilku miesięcy do kilku lat. Powszechnie przyjętą praktyką jest, że część osób włącza się w prace

* dr Renata Winkler – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, ul. Rakowicka 2/13, 31-510 Kraków, e-mail: winkler_r@o2.pl

zespołu wyłącznie na określonym etapie prac nad projektem (np. na zlecenie). Tym samym skład zespołu w trakcie trwania projektu ulega zmianie. W części przypadków odnosi się to również do tzw. podstawowego składu zespołu. Zróżnicowany jest także sposób organizacji samego zespołu i jego pracy. Spotyka się zarówno zespoły pracujące w jednym miejscu i czasie, jak rozproszone przestrzennie lub w obrębie których mamy do czynienia z asynchroniczną realizacją zadań. W związku z powyższym wyzwaniem w stanowi pozyskanie odpowiednich ludzi do zespołu projektowego. Dobrze przygotowana i przeprowadzona rekrutacja oraz selekcja powinny pozwolić na wyłonienie nie tylko jednostek o stosownych umiejętnościach (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności komunikacyjnych oraz zdolnościami do wyznaczania i ewaluacji celów zespołowych), lecz także zorientowanych zadaniowo i potrafiących pracować w zespole (Unsworth, West 2003: 378). Nie każdy wybitny specjalista nadaje się na członka zespołu. Na wstępie wspomniano, że w przypadku zespołów projektowych stosunkowo często mamy do czynienia z sytuacją, gdy do zespołu angażowani są specjaliści, którzy nigdy wcześniej ze sobą nie współpracowali. Jak dowodzi praktyka, by zespół wykazywał się stosowną skutecznością, członkowie zespołu powinni zaakceptować wspólny cel i dążyć do jego osiągnięcia oraz angażować się wspólnie w realizację tego celu i wspólnie ponosić odpowiedzialność za osiągnięte efekty. W teorii organizacji i zarządzania w ten sposób jest definiowana różnica pomiędzy grupą a zespołem (Griffin, Moorhead 2011: 240–241), nie każda bowiem grupa jest zespołem, chociaż każdy zespół jest grupą. Zgodnie z aktualnym stanem wiedzy przekształcenie grupy w zespół wymaga przede wszystkim ukształtowania i wzmocnienia więzi pomiędzy członkami zespołu, budowy zaufania i stosownego poziomu spójności pomiędzy nimi (Barinaga 2007: 337). Nie jest to możliwe bez rozwijania w obrębie grupy procesów komunikacji i kooperacji (Paul i in. 2012: 25). Zgodnie z założeniem większości metodyk celem zagwarantowania możliwie wysokiej efektywności działania liczebność zespołu projektowego powinna zamknąć się w przedziale 3–5 osób¹ (rysunek 1). W praktyce funkcjonują jednak zespoły liczące kilkanaście lub więcej osób. W skład każdego zespołu wchodzi osoba pełniąca funkcję kierownika zespołu projektowego. Im zespół liczniejszy, tym trudniejsze jest pełnienie tej funkcji, tym bardziej że w wielu przypadkach kierownik równocześnie nadzoruje pracę więcej niż jednego zespołu i nierzadko pracą zespołu kieruje na odległość.



Rysunek 1. Efektywność pracy a wielkość zespołu

Źródło: Litke (2007: 181).

¹ Wyjątkowo, w szczególnych okolicznościach do 8–9 osób.

2. Przywództwo

Za istotę przywództwa uznaje się wywieranie wpływu na zbiorowość osób celem osiągnięcia wspólnego celu. Jest to proces złożony, ciągły i bardzo dynamiczny. Jego skuteczność w dużej mierze zależy od tego, czy i jakie możliwości stworzenia warunków zachęcających do aktywnego angażowania się w osiągnięcie wspólnych celów ma osoba wywierająca wpływ (Pocztowski 1996: 82). Zależy to m.in. od tego, jaki jest skład zespołu, z kim i gdzie zespół ten współpracuje, jakiego typu zadania ma realizować, jaka jest jakość relacji lidera z poszczególnymi członkami zespołu oraz całym zespołem. Istotne jest też to, jak prawnie i technicznie zorganizowano pracę tego zespołu. Tym samym najważniejszych czynników sukcesu lidera należy poszukiwać zarówno w zakresie predyspozycji i przymiotów osobistych lidera, jego kompetencji i doświadczeń profesjonalnych, jak i w obrębie czynników *stricte* organizacyjnych (Brake i in. 1995: 230).

W literaturze przedmiotu można się spotkać z wynikami metaanaliz poświęconych zagadnieniu uwarunkowań skuteczności przywództwa. W tabeli 1 zestawiono wyniki trzech szeroko zakrojonych metaanaliz. Dobór metaanaliz do analizy motywowany był między innymi w ramach badań, które objęły uwzględnieniem problematyki przewodzenia w środowisku wielokulturowym.

Tabela 1

Determinanty efektywności menedżera na poziomie indywidualnym

Zmienne indywidualne	Robert Karaszewski	Svetlana Holt, Robert Bjorklund, Virginia Green	Lisbeth Claus, Adelaida P. Lungu, Sutapa Bhattacharjee
1	2	3	4
Wysoka orientacja na osiągnięcia	x		
Determinacja, wytrwałość	x		
Umiejętność inspirowania innych	x		
Wzbudzanie zaufania	x		
Bycie odpowiedzialnym	x	x	
Niezawodność, słowność	x	x	
Uczciwość i prawość	x	x	
Zdolność do dokonywania obiektywnej oceny, inteligencja	x	x	
Zdolność do wybiegania w przyszłość, wizja	x	x	
Zdolność do wywierania wpływu, charyzma	x	x	
Empatia	x	x	
Autentyczność zachowania		x	
Pasja, zaangażowanie menedżera		x	
Wysokie kompetencje zawodowe	x	x	x
Poczucie własnej skuteczności		x	x
Wcześniejsze doświadczenia międzykulturowe			x
Zdolność do wiązania pozytywnych emocji z faktem zrozumienia i zaakceptowania różnic kulturowych			x
Dysponowanie siecią powiązań międzykulturowych			x
Kompetencje w zakresie lokalnego języka			x

1	2	3	4
Zmienne osobowościowe: sumienność, ekstrawersja, ugodowość, zrównoważenie emocjonalne, otwartość na doświadczenia			x
Zmienne demograficzne: wiek, płeć, stan cywilny, status rodzinny			x

Źródło: opracowanie własne na podstawie Claus i in. (2011: 249–271; Karaszewski (2008: 434); Holt i in. (2009: 149–165).

Z uwagi na fakt, że skuteczność menedżerów (kierowników) jest analizowana zwykle ogólnie, a nie *stricte* w odniesieniu do zespołów projektowych, w drugim kwartale 2012 r. przeprowadzono badanie pilotażowe ukierunkowane na wstępną weryfikację pod kątem specyfiki zespołów projektowych zmiennych wyodrębnionych w wyliczonych powyżej trzech metaanalizach. Z uwagi na wybrane narzędzie badawcze (kwestionariusz ankiety) i wstępnie określoną liczebność próby (przyjęto, że badaniem zostanie objętych dwadzieścia osób) zrezygnowano, po pierwsze, z próby oceny zmiennych związanych z typem osobowości; po drugie, z analizy takich zmiennych demograficznych, jak wiek, płeć, stan cywilny i status rodzinny. Jednocześnie uzyskane wyniki kwalifikują się wyłącznie do oceny jakościowej.

Badanie przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym kwestionariusz ankiety wypełniło dziesięciu menedżerów z siedmiu międzynarodowych firm działających w zakresie branż: łączności oraz finanse i ubezpieczenia². W drugim etapie analogicznemu badaniu poddano dziesięć osób pracujących w zespołach projektowych, niepiastujących w nich żadnych funkcji kierowniczych³. W obu przypadkach osoby ankietowane, korzystając z doświadczenia w pracy w zespołach projektowych, miały określić, w jakim stopniu wskazane w kwestionariuszu ankiety przymioty (cechy, właściwości) kierownika zespołu są w ich opinii istotne dla efektywnego zarządzania tym zespołem. Spektrum możliwych do wskazania odpowiedzi obejmowało: „zdecydowanie nieważne”, „raczej nieważne”, „ani istotne, ani nieistotne”, „raczej ważne”, „zdecydowanie ważne”. Respondenci mieli również możliwość wskazania odpowiedzi „nie wiem”.

Większość respondentów z grupy pierwszej za „zdecydowanie ważne” uznała: zdolność do wywierania wpływu, umiejętności inspirowania innych oraz bycie niezawodnym, słownym (siedem osób w przypadku tych zmiennych wskazały odpowiedź „zdecydowanie ważne”). Za „raczej ważne” uznano: pasję, zaangażowanie menedżera, determinację, wytrwałość, bycie odpowiedzialnym, bycie zdolnym do dokonywania obiektywnej oceny, inteligencję, wizję, wzbudzanie zaufanie (w przypadku tych zmiennych pojedyncze osoby, w odniesieniu do którejś z wytypowanych cech wskazały na: „zdecydowanie ważne” – bądź na „ani ważne, ani nieważne”). Dwójka respondentów dla takich zmiennych, jak wysoka

² Respondenci kierowali zespołami liczącymi od trzech do czterdziestu osób. Pracowali z przedstawicielami od trzech do osiemnastu nacji. Najkrótszy staż związany ze współpracą międzykulturową wśród tej kategorii respondentów z wynosił pięć lat (w tym doświadczenie na stanowisku kierowniczym do jednego roku), najdłuższy ponad piętnaście lat (w tym ponad siedem lat pracy jako kierownik zespołu wielokulturowego). W grupie znalazły się dwie kobiety. Osiem osób pochodziło z Polski, jedna z RPA, a jedna z Wielkiej Brytanii.

³ W tej grupie badanej wszyscy respondenci zrekrutowani zostali z zespołów projektowych z branży IT. Ich staż pracy w zespołach wynosił od trzech do piętnastu lat. Pracowali w zespołach liczących od pięciu do czterdziestu osób, w ramach których współpracowali z przedstawicielami od dwóch do dziesięciu nacji. W tej grupie znalazła się jedna kobieta. Siedem osób pochodziło z Polski, dwie osoby z Ukrainy, jedna z Wielkiej Brytanii.

orientacja na osiągnięcia oraz empatia, wskazała odpowiedź „ani ważne, ani nieważne”. W odniesieniu do pozostałych zmiennych opinie respondentów nie pozostawały w równym stopniu zgodne. Poczucie własnej skuteczności, wysokie kompetencje zawodowe, dysponowanie siecią powiązań międzykulturowych respondenci równie często uznawali za raczej ważne lub za pozbawione znaczenia. Za „raczej nieważne” lub „zupełnie nieważne” po dwie osoby uznały: autentyczność zachowania, uczciwość i prawość oraz zdolność do wiązania pozytywnych emocji z faktem zrozumienia i zaakceptowania różnic kulturowych⁴. Najwięcej kontrowersji wzbudziła kwestia kompetencji w zakresie lokalnego języka. Przekrój odpowiedzi w odniesieniu do tego był najbardziej zróżnicowany. Wahał się od „zupełnie nieważne” po „nie wiem” (żadna z osób nie wskazała jednak odpowiedzi „zdecydowanie ważne”). Trzy osoby z pięciu, które zdecydowały się na udzielenie dodatkowych informacji, zwróciły uwagę na odmienność wymagań dotyczących menedżera w przypadku zarządzania przez niego zespołem znajdującym się na miejscu (stacjonarnie), od sytuacji w której mamy do czynienia z tzw. remote management (tj. pełnieniem funkcji na odległość). Ich zdaniem, zupełnie inaczej w tych sytuacjach należy wartościować kompetencje w zakresie języka lokalnego. O ile w przypadku zdalnego zarządzania jest ona często pozbawiona znaczenia, o tyle w sytuacji zarządzania stacjonarnego znaczenie takie już ma. W opinii jednej osoby w pewnych okolicznościach wcześniejsze skromne doświadczenie międzykulturowe może być mniej pożądane niż zupełny brak tego typu doświadczeń. Uzasadniono to w następujący sposób: „takie nieduże doświadczenie może być przeszkodą, bo skłania do postrzegania przez pryzmat swoich wcześniejszych doświadczeń i polegania na nich, co często jest mylące”. Zdaniem jednej osoby, inteligencja, odpowiednie przygotowanie w połączeniu z empatią, niejednokrotnie okazują się cenniejsze niż doświadczenie międzykulturowe. Respondenci zaproponowali też, by przedstawioną listę zmiennych uzupełnić o: umiejętność słuchania, umiejętność nadzorowania, zarządzania komunikacją wewnątrz zespołową, zdolność do elastycznego zachowania się (elastyczność w zachowaniu) oraz teoretyczne przygotowanie do pracy z przedstawicielami innym kultur.

W drugim etapie badania wszyscy respondenci zgodnie za „raczej ważne” bądź „zdecydowanie ważne” uznali: zdolność do dokonywania obiektywnej oceny, inteligencję, bycie odpowiedzialnym, uczciwość, wzbudzanie zaufania, orientację na osiągnięcia oraz (analogicznie jak w grupie pierwszej) zdolność do wywierania wpływu, umiejętności inspirowania innych, pasję, zaangażowanie i bycie niezawodnym, słownym. Za raczej ważne uznano: determinację, wytrwałość, wizję, wysokie kompetencje zawodowe i poczucie własnej skuteczności przez kierownika (w przypadku tych zmiennych pojedyncze osoby, w odniesieniu do którejś z wymienionych cech, wskazały na „zdecydowanie ważne” bądź na „ani ważne, ani nieważne”). Czwórka respondentów wskazała odpowiedź „ani ważne, ani nieważne” dla takich zmiennych, jak kompetencje w zakresie lokalnego języka, empatia oraz autentyczność. Osiem osób dysponowanie przez kierownika siecią powiązań międzykulturowych uznało za „nieważne” lub „raczej nieważne” – ale w opinii dwóch osób było to „raczej ważne”. Najbardziej zróżnicowany przekrój odpowiedzi odnosił się do wcześniejszych doświadczeń międzykulturowych kierownika i wiązania pozytywnych emocji z faktem zrozumienia i zaakceptowania różnic pomiędzy kulturami; można odnieść do tego, jakiej narodowości był respondent i jego kierownik (tej samej czy różnej).

⁴ Co ciekawe, żadna z tych osób nie była kobietą, każda współpracowała z ponad sześcioma nacjami w okresie dłuższym niż pięć lat.

Wysoka ocena w obu grupach respondentów takich zmiennych, jak zdolność do wywierania wpływu, umiejętności inspirowania innych oraz bycie niezawodnym, słownym, pasją, zaangażowanie menedżera, determinacja, wytrwałość, bycie zdolnym do dokonywania obiektywnej oceny, inteligencja, bycie odpowiedzialnym czy wzbudzanie zaufanie, nie powinny zaskakiwać. Zdaniem Johna E. Adaira (2008) podstawowe potrzeby, jak wspólna realizacja zadania, zapewnienie trwania zespołu i zaspokajanie potrzeb indywidualnych członków zespołu, wymagają ze strony kierownika nie tylko realizowania klasycznych działań związanych z planowaniem, określaniem zadań, koordynowaniem, ocenianiem i motywowaniem, lecz także przeprowadzania działań związanych z instruowaniem, wspieraniem i dawaniem przykładu. Przy czym, co warto podkreślić:

- skuteczność instruowania wzrasta przy dokonywaniu tego w sposób optymistyczny i nacechowany wiarą w ludzi oraz wiarą w możliwości wspólnego osiągnięcia sukcesu;
- wspieranie wymaga (prócz bycia obecnym) brania na siebie pełnej odpowiedzialności za porażki;
- dawanie przykładu z kolei jest nieskuteczne bez wiarygodności⁵ i uczciwości (Adair 2008).

W przypadku zespołów projektowych w odniesieniu do zmiennych organizacyjnych warto zwrócić uwagę na dość newralgiczne (obok zakresu możliwości kształtowania przez kierownika rozkładu i wysokości elementów płacowych motywacji) znaczenie tego, w jakim stopniu kierownikowi zespołu zapewniono stosowne środki i uprawnienia dla zagwarantowania zarówno stosownych zasobów dla pracy zespołu, jak i określania terminów końcowych poszczególnych etapów działań.

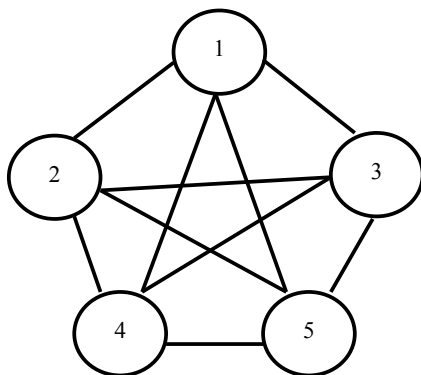
3. Komunikacja

Sukces projektu często zależy od jakości komunikacji w obrębie zespołu i na linii zespół – zewnętrzni interesariusze. Proces komunikowania się bezpośrednio i pośrednio wywiera wpływ na wydajność i efektywność pracy oraz motywację pracowników, ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie. Otwarta, bezpośrednia komunikacja jest najważniejsza dla budowy zaufania, klimatu współpracy, tworzenia wspólnej wizji, lojalności, innowacyjności, wypracowywania właściwych modeli myślowych, efektywności procesów uczenia się. Niesprawna komunikacja z kolei może zaprzepaścić wysiłki włożone w działania z zakresu kształtowania postaw i stosunków międzyludzkich, szkoleń i doskonalenia zawodowego, jak również przyczynić się do ustalania i utrwalania u pracowników niewłaściwych wzorców myślenia i zachowania (Senge 2002: 218). Skuteczna (efektywna) komunikacja w zespole nie pojawia się z reguły w sposób naturalny. Po pierwsze, forma, charakter i przebieg procesu komunikowania się w zespole pozostają zależne w znacznej mierze od typu i charakteru organizacji; po drugie, wpływ na ich jakość mają umiejętności komunikacyjne członków zespołu. Tylko w obrębie zespołu projektowego mającego n -członków liczba potencjalnych kanałów komunikacyjnych wynosi:

$$(n^2 - n) \div 2$$

⁵ Wiarygodność z kolei wymaga obecności w zachowaniu autentyczności i integralności (spójności).

W zespole pięcioosobowym mamy do czynienia z dziesięcioma potencjalnymi kanałami przepływu informacji (rysunek 2). Zaburzenie w obrębie któregoś z nich może rodzić określone konsekwencje.



Rysunek 2. Potencjalne kanały komunikacyjne w zespole pięcioosobowym

Źródło: Knapp, Knapp (2006: 91).

Gdy efektywna komunikacja stanowi dość niezwykle zjawisko między ekspertami technicznymi, co podkreślają Robert K. Wysocki i Rudd McGarya (2005: 253) – prawdopodobieństwo skutecznej komunikacji jest dość niskie. W tym większym stopniu, że zespół nie stanowi przecież wyizolowanego i w pełni niezależnego podmiotu – i znaczenie dla jego pracy ma również jakość komunikacji z podmiotami w stosunku do niego zewnętrznymi.

Jednym z podstawowych wyzwań, z jakimi musi się zmierzyć kierownik projektu, jest zadbanie o dobrą komunikacji w zespole i zespołu z otoczeniem. Innymi słowy – kierownik powinien w sposób planowy zarządzać komunikacją. Z uwagi na ograniczenia objętości niniejszego opracowania problematyka ta zostanie jedynie zarysowana. Warunkiem dla skutecznego zarządzania komunikacją w zespole jest (obok zintegrowania zespołu, wypracowania wzajemnego zaufania) trafne rozpoznanie potrzeb komunikacyjnych poszczególnych członków zespołu dla potrzeb ich późniejszego zaspokojenia. W tym celu niezbędne okazuje się określenie:

1. Kto potrzebuje określonych informacji? Wskazane jest opracowanie stosownych list osób z określeniem sposobu organizacji informacji dla każdej z wyszczególnionych osób oraz ich dopuszczalnej szczegółowości. Ważne jest przy tym rozpoznanie istniejących barier wiedzy u potencjalnych dostawców/odbiorców informacji, które mogą odpowiadać za błędne sformułowanie lub zrozumienie, zinterpretowanie przekazu. Tym samym jest wskazane wypracowanie procedury analiz standardu jakościowego przekazu, tak w stosunku do stopnia jego adekwatności, jak wewnętrznej spójności przekazywanych treści, poziomu nasycenia informacjami, stopnia zrozumiałości, jednoznaczności i uporządkowania.
2. Kiedy powinien je otrzymać? Istotne może się okazać przykładowo zagadnienie ustalenie „pierwszeństwa” adresatów, czyli określenie, kiedy i w jakiej kolejności danego

typu informacje powinny zostać przedstawione poszczególnym uczestnikom wymiany komunikacyjnej.

3. W jaki sposób (i od kogo) powinny zostać dostarczone? W procesie komunikacji oprócz bezpośrednich kontaktów twarzą w twarz (które, choć uznawane za najefektywniejsze, z wielu względów mogą być utrudnione) mogą być wykorzystywane, w zależności od potrzeb, różnorodne media i techniki komunikowania. Dobierając technikę, kierownik powinien uwzględnić:
 - jak kształtuje się fizyczny dystans pomiędzy zaangażowanymi w interakcje komunikacyjną podmiotami;
 - jakie jest obciążenie (m.in. czasowe) odbiorców przekazu (przykładowo: powyżej pewnej liczby spotkań dziennie może skutkować zablokowaniem pracy danej osoby).

Dodatkowo każdy kierownik dążący do skutecznego zarządzania komunikacją w obrębie swojego zespołu powinien rozstrzygnąć również takie kwestie, jak:

- W jaki sposób potrzebne różnorodne dla zespołu dane, informacje będą gromadzone i przechowywane? (Jak? Gdzie? W jakiej formie?)
- W jaki sposób należy dane, informacje korygować, uaktualniać?
- Kto będzie za to odpowiedzialny? (Knapp, Knapp 2006: 89).

Powinien opracować także instrukcje dotyczące sposobu aktualizowania w trakcie realizacji projektu wypracowanego przez siebie planu komunikacji (Phillips 2005: 89).

Podsumowanie

W zespole projektowym określone predyspozycje i przymioty osobiste kierownika powinny łączyć się ze stosownymi umiejętnościami komunikacyjnymi. Znalazło to odzwierciedlenie już m.in. w przeprowadzonym badaniu pilotażowym. Brak stosownych kompetencji w zakresie komunikacji rzutuje na stosunki łączące kierownika z zespołem i na to, jak jest oceniana jego wiarygodność. Warto przy tym zaznaczyć, że dobry kierownik projektu (w przeciwieństwie do standardowego menedżera) powinien więcej słuchać niż mówić (Knapp, Knapp 2006: 161). Warto też uświadomić sobie, że wysoka jakość komunikacji jest zarówno warunkiem, jak i wynikiem stosownego poziomu zaufania w obrębie zespołu i na linii kierownik–zespół. Nie ulega przy tym wątpliwości, że zapewnienie stosownej jakości komunikacji oprócz własnych kompetencji w tym zakresie wymaga od kierownika planowego i przemyślanego działania w zakresie zarządzania komunikacją.

Literatura

- Adair J.E. (2008), *The Best of John Adair on Leadership and Management*, Thorogood Publishing, London.
- Barinaga E. (2007), *Cultural Diversity' at work: National culture' as a discourse organizing an international project group*, „Human Relations” nr 60 (2).
- Brake T., Walker D.M., Walker T.T. (1995), *Doing Business Internationally. The Guide to Cross-Cultural Success*, IRWIN, New York.
- Claus L., Lungu A.P. Bhattacharjee S. (2011), *The Effects of Individual, Organizational and Societal Variables on the Job Performance of Expatriate Managers*, „International Journal of Management” nr 28 (1).
- Griffin R.W., Moorhead G. (2011), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Cengage Learning, Mason.

- Holt S., Bjorklund R. Green V. (2009), *Leadership and Culture: Examining the Relationship between Cultural Background and Leadership Perceptions*, „Journal of Global Business” nr 3 (2).
- Karaszewski R. (2008), *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Knapp B.W.P, Knapp B.W. (2006), *A Project Manager's Guide to Passing the Project Management (Pmp) Exam*, The Project Management Excellence Center. Inc., US.
- Litke H.D. (2007), *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement*, Hanser, München.
- Paul D., Cadle J., Thomas Ph. (2012), *The Human Touch: Personal Skills for Professional Success*, BCS: The Chartered Institute, Chippenham.
- Phillips J. (2005), *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice.
- Pocztowski A. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
- Senge P.M. (2002), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Unsworth K.L., West M.A. (2003), *Zespoły: wyzwania pracy w grupie*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Wysocki R., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Gliwice.

LEADERSHIP AND COMMUNICATION IN THE PROJECT TEAM

Abstract: This paper discusses the issue of leadership and communication in the project team. Based on the results of meta-analyses published in the literature, as well as own research, discussed catalogue especially useful in the work of the project manager aptitude and personal qualities. This paper also presents issues of communication in project team

Keywords: Project team, communication, leadership

Translated by Renata Winkler

