Лидерство в проекта - актуалност и концептуални основи

Гл. ас. д-р Вяра Славянска,
Бургаски Свободен Университет

В съвременното сложно общество, характеризиращо се с взаимна зависимост, хаос и отвореност на системите, бизнесът променя своето естество [17]. В синхрон с неговата нарастваща динамика, проектният мениджмънт се очертава като област, която все повече привлича интереса на изследователите най-вече поради своята значимост за стопанската практика. В условията на голяма неопределеност и сложност, организациите търсят гъвкавост, ориентирайки се към прилагане на екипен подход при изпълнение на проектни дейности, като начин да се справят с предизвикателствата на средата.

Наред с настъпващите фундаментални промени в обкръжението, естеството на реализираните проекти също се усложнява, в т.ч. като обхват, разнообразие и сфери на приложение. Днешните проекти могат да обхващат цели организации, да включват сложни връзки и договорни отношения между заинтересованите страни и да оказват огромно влияние върху бизнеса.

В светлината на критичната роля на проектния мениджмънт, сред изследователите се оформя заключението, че неговите теоретични основи са твърде оскъдни и значително изостават спрямо нуждите на практиката, което обуславя необходимостта от провеждане на задълбочени изследвания в глобален мащаб [31,6,1,34]. Освен това се налага убеждението, че е необходима промяна в традиционните парадигми, заложени в проектния мениджмънт.

I. ЛИДЕРСТВО И ПОВЕДЕНЧЕСКА СЪЩНОСТ НА ПРОЕКТА

Според Sonderlung [35] е възможно да се диференцират два изследователски акцента в областта на проектния мениджмънт. Първият, по-традиционен, е свързан с детайлите и структурата и се обслужва от инженерните и точните науки, а вторият има връзка с хората и процесите и е теоретично разработван от организационната теория и социологията. Резултатите и заключенията от провежданите изследвания почти винаги клонят към едно от тези две направления.

Множество автори дефинират традиционния подход като „стара икономика” и твърдят, че динамиката и взаимните връзки между елементите на съвременния проект са твърде сложни за него. Смята се, че прекалено дълго проектите са разглеждани като „технически системи”, вместо като „поведенчески системи” [5]; в резултат на това, областта на човешките ресурси остава много слабо изследвана и разчита на оскъдна теоретична обосновка. В същото време, фокусирането върху детайлното планиране, контрол, метрични системи и класическите критерии за успех на проекта, свързани с време, качество и разходи, не отразяват адекватно предизвикателствата, представени от новата бизнес среда [1]. Съвременният проектен мениджмънт се нуждае не само от технически умения, а разчита все повече на комуникации, лидерство и други елементи, ориентирани към хората и процесите, за ефективната реализация на проекта.

Съществуващото понастоящем знание в областта на проектното лидерство е сравнително ограничено, най-вече поради неговата новост за общността на изследователите; липсата на акумулиран емпиричен материал прави наличната литература до голяма степен въпрос на лично мнение [36], а освен това различните акценти в тази област създават значителна фрагментация относно уменията и компетенциите на проектния мениджър. Като сравнително ново

понятие в проектния мениджмънт, лидерството е обект на множество интерпретации от различните автори [33,40]; най-често неговата употреба се асоциира със: 1) ролята на проектния мениджър в екипа, 2) една от важните компетенции на проектния мениджър, 3) самия термин проектен мениджмънт или 4) специфична роля, различна от тази на проектния мениджър.

Независимо, че едва през последните години проектното лидерство се оформя като самостоятелно направление на емпирични изследвания, умението на проектния мениджър да ръководи представлява интерес от доста дълго време. Литературата периодично предлага откъслечни, но последователни потвърждения относно нуждата от балансиране на компетенциите на проектните мениджъри в тяхната мултифункционална роля. Първите индикации датират от 1968г., когато Hodgetts подчертава необходимостта от разработване на стратегии за влияние, подпомагащи силно ограничените формални пълномощия на проектния мениджър [16]. Други автори също посочват като най-голямо предизвикателство пред проектния мениджър изграждането на екип от професионалисти, които не са на негово формално подчинение и получаването на подкрепа от останалите отдели в организацията, над които също няма формална власт [25,38].

Две десетилетия по-късно проектното лидерство се появява като понятие и се демонстрира неговото значение за ефективното управление на проектите, чрез включването му като един от критичните фактори на успеха [13,18]. Популяризират се изследвания, които обвързват директно провала на проекта с неефективно лидерство от страна на проектния мениджър [33]. Zimmerer [40] дефинира лидерството като позитивно, т.е. такова, което носи успех на проекта, и негативно – водещо до провал. Влиянието и междуличностните отношения се представят като равни по значимост с техническите компетенции на мениджъра. Оформя се схващането, че ефективното лидерство може да приеме разнообразни форми и представлява съчетание от действия, решения и отношения [28].

С по-голяма актуалност се отличава изследването на Kuruppuarachchi [21], което разглежда ефективността на проектните мениджъри в областта на информационните технологии в тясна връзка с такива характеристики на лидера, като емпатия, емоционална интелигентност и вдъхновяващо поведение.

През 1998г. Институтът по управление на проекти издава книга [30], предназначена да обобщи най-важните разработки в областта на проектното управление. Включените статии (публикувани в Project Management Journal за периода от 1987 до 1996г.) разглеждат множество въпроси, от влиянието до ключовите компетенции, но нито една не съдържа понятието проектно лидерство в заглавието или резюмето си. Въпреки това, очевидно е значението на проектното лидерство, тъй като повечето публикации са насочени към тази проблематика. Като продължение на интереса към нея през 2004г. се издава „Човешката страна на проектното лидерство".

Вече не се подлага на съмнение, че лидерските качества на проектния мениджър са основен фактор за ефективното изпълнение на проекта. В този контекст се налага схващането, че не съществуват универсални средства или управленски техники, способни да осигурят успех във всички фази от жизнения цикъл на проекта, а са необходими най-вече изключителни проектни мениджъри и подходящо ръководство [37].

II. ПРОЕКТНОТО ЛИДЕРСТВО В СВЕТЛИНАТА НА ОБЩОПРИЕТИТЕ ТЕОРИИ ЗА ЛИДЕРСТВОТО

Първата теория, доминираща в областта на лидерството, е подходът на характерните черти. В началото на XX век се приема, че лидерите се раждат с точно определени характеристики (или ги придобиват в ранно детство), които ги отличават от техните последователи. Идентифицират се качества като персоналност, привлекателност, височина, интелигентност и т.н. Провеждат се хиляди изследвания върху изключително многообразие от „характерни черти", водещи до съвършено лидерство, които се финализират в заключението, че те не представляват силен предиктор на лидерската ефективност [19,23,2].

Вторият период в теорията за

лидерството се фокусира върху поведението на лидера. С убеждението, че желаното поведение може да бъде придобивано, този подход се опитва да установи поведенията на успешните лидери, които биха могли да бъдат използвани за обучение на потенциални ръководители или да допринасят за тяхното развитие като такива, т.е. за създаване на лидери. Най-общо, лидерските стилове се свързват с два основни типа: ориентация към хората и към задачата. Първата акцентира върху междуличностните отношения, внимание, загриженост и уважение към останалите, емпатия, добронамереност и др.; втората е свързана с осигуряване на структура, поставяне на цели и ясни очаквания, оценяване на изпълнението и т.н. Твърди се, че лидери, чийто подход е по-ориентиран към хората, постигат по-високо удовлетворение и производителност в екипа [2].

Следващият еволюционно сложил се подход, довел до спад в популярността на поведенческите теории, е ситуационния. Според него, контекста е важен за ефективността на лидера; производителността на една група зависи от сходството между нея и стила на ръководителя, включително степента на контрол [11].

Трансформационният подход отива крачка напред с твърдението, че лидерите притежават способност да мотивират останалите да работят за груповите цели, а не за собствения си интерес [4].

Очевидно теорията за лидерството прогресира до точка, в която авторите осъзнават, че ефективното лидерство може да приема различен облик в различните ситуации.

Изследванията в областта на проектното лидерство следват логическата последователност на представените традиционни подходи за лидерството. Един задълбочен обзор на литературата ще ни разкрие, че съществуват множество изследвания на качествата, сравнително по-малко на лидерския стил и най-слабо изследвани са ситуационните характеристики, които обуславят необходимостта от един или друг лидерски стил или съвкупност от качества, или тези елементи на ситуацията, които правят проектния мениджър ефективен.

Подходът на изследователите, изучаващи проектния мениджър, е свързан основно със създаване на списъци и понякога степенуване на компетенциите по значимост [14,24,1,29,8,12,15,39]. С течение на времето, те се опитват да групират тези умения и да класифицират проектните мениджъри според тях: това много наподобява подхода на характерните черти. През последните години се появяват статии, разглеждащи типовете лидерство или типовете проектни мениджъри, което много наподобява поведенческите теории [3,26,7,10,22,32].

Ако се върнем назад в годините ще установим, че теориите за характерните черти се провалят, защото няма такава съвкупност от качества, които успешно да предвиждат лидерската ефективност. Десетилетия по-късно поведенческите теории също са отхвърлени, когато се открива, че без съобразяване с контекста е немислимо да се предписва успешно лидерско поведение. Така че е логично в бъдеще проектното лидерство да премине към ситуационен подход. Въпреки това, понастоящем тези теории продължават да доминират в актуалните изследвания на проектното лидерство.

3. СИТУАЦИОННИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ПРОЕКТНОТО ЛИДЕРСТВО

Един внимателен преглед на литературата по управление на проекти може да открие все пак някои индикации за значението на контекста, въпреки че това никога не е било основен фокус, нито свързано с проектното лидерство. Това е тема, която макар да не присъства широко, се появява от време навреме в различни области.

Например, в публикация от 1970г. ситуацията се идентифицира като ключов елемент за ефективността на директора на проекти [25].

Thamhain и Wilemon провеждат изследване, в което правят заключението, че ефективността на проектния мениджър в даден проект зависи както от лидерския стил, използван от него, така и от трудовата среда; това обуславя необходимостта към различните проекти да се подхожда по различен начин [38].

Друго изследване демонстрира, че

определеността на задачата и сплотеността на проектния екип водят до различни типове решаване на проблеми; в зависимост от подхода на екипа към вземането на решения, проектният мениджър трябва да насърчава сплотеността или индивидуализацията на членовете, за да повиши ефективността [9].

O'Keefe се опитва да установи качествата на успешните проектни мениджъри в Бразилия и открива, че ефективността им е свързана с две различни съвкупности от характеристики [27]. Тези резултати разкриват значението на контекста при оценяване ефективността на проектния мениджър. От петте фактори, свързани с изпълнението, се оказва, че два (а именно – автономност на проектния лидер и брой на хората, овластени да вземат решения и да поставят цели) са външни променливи, които влияят върху контекста, в който се изпълнява проекта. Следователно, ефективността на проектния лидер се влияе както от неговите характеристики (в т.ч. ориентация, власт и равнище на формално образование), така и от тези, които са част от контекста.

Понякога необходимостта различните проекти да се управляват по различен начин, се осъзнава от самите тези, които ги ръководят. Според едно изследване, проектните мениджъри оценяват и реагират на различни променливи и характеристики на проекта през целия му жизнен цикъл, с цел да приспособят лидерския си стил [7].

В своята статия Shenhar твърди, че лидерството трябва да бъде специфично за проекта, тъй като проектните мениджъри управляват и изпълняват различните проекти по различен начин [32]. Неговото изследване се фокусира върху начина, по който се управляват проектите и прилагането на ситуационната теория в проектния мениджмънт.

Krahn и Hartman също смятат, че е възможно да съществува връзка между уменията и компетенциите на проектния мениджър и характеристиките на проекта [20].

Независимо от тези открития през годините обаче, литературата продължава да отразява убеждението, че някакъв списък от компетенции или типове поведения водят до ефективността на проектния мениджър, чиято роля е да достави проекта, включително да ръководи хората, да работи с членовете на екипа и да комуникира с заинтересованите страни, да планира и организира елементите на проекта, да наблюдава изпълнението на проекта и т.н. По-скоро практикуващите мениджъри и професионалисти са тези, които посочват, че работата на проектния мениджър варира в зависимост от естеството и характеристиките на проекта, но все още липсват достатъчно връзки между необходимата проектна работа и уменията и компетенциите на проектния мениджър.

* * * * *

Въпреки съществуващото многообразие от списъци, групи, категории, обобщения на уменията и компетенциите на идеалния проектен мениджър, наивно е да се очаква, че тези статични съвкупности ще се справят със сложността, несигурността, разнородността и предизвикателството на проектния мениджмънт, пред които е изправен днес проектния мениджър – работещ върху широка гама от различни типове проекти. Тези универсални препоръки представляват една добра отправна точка, но далеч не са достатъчни. В контекста на ситуационния подход са необходими задълбочени изследвания на съвкупността от фактори, влияещи върху ефективното лидерство в проектния екип.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Archibald, R. D., Managing high-technology programs and projects, New York: John Wiley & Sons, 1975.
2. Armandi, B., J. Oppedisano, H. Sherman, Leadership theory and practice: A “case” in point, Management Decision, 41(10), 1076, 2003.
3. Aronson, Z., R. Reilly, A. Shenar, Project spirit – a strategic concept, Portland International Conference, USA, 2001.
4. Balachandra, R., J. H. Friar, Factors for success in r&d projects and new product innovation: A contextual framework, IEEE Transactions on Engineering Management, 44(3), 276, 1997.
5. Belout, A., Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework, International Journal of Project Management, 16(1), 21, 1998.

6. Bryde, D. J., Project management concepts, methods and application, International Journal of Operations & Production Management, 23(7/8), 775, 2003.
7. Cowie, G., The importance of people skills for project managers, Industrial and Commercial Training, 35(6/7), 2003, p.256.
8. Crawford, L. H., Assessing and developing project management competence, PMI 1999 Annual Seminars & Simposium, Sylva, NC, 1999.
9. Dailey, R. C., C. P. Morgan, Contextural correlates of r&d team collaborative problem solving, Management International Review, 19(2), 77, 1979.
10. Dawes, T., Project management – an integrated approach, The British Journal of Administrative Management, 34(24), 2002.
11. Fiedler, F. E., When iq + experience = performance, Leadership and Organization Development Journal, Bradford, 22(3), 132-139, 2001.
12. Frame, J. D, Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
13. Gemmill, G., D. Wilemon, The hidden side of leadership in technical team management, Research Technology Management, 37(6), 25, 1994.
14. Gido, J., J. Clements, Successful Project Management, Canada: Tomson South-Western, 2003.
15. Hartman, F, G. Shulmoski, Quest for team competence, Project Management (5), 1999, pp.10-15.
16. Hodgetts, R. M., Leadership techniques in the project organization, Academy of Management Journal, 11(2), 211-219, 1968.
17. Jaafari, A., Project management in the age of complexity and change, Project Management Journal, 34(4), 47, 2003.
18. Kezbom, D., Team-based organizations and the changing role of the project manager, Transactions of AACE International, 1994.
19. Kirkpatrick, S. A., E. A. Locke, Leadership: Do traits matter?, The Executive, 5(2), 48-59, 1991.
20. Krahn, J., F. Hartman, Important leadership competencies for project managers: The fit between competencies and project characteristics, доклад на PMI Research Conference, London, England, 2004.
21. Kuruppuarachchi, P. R., How it project managers are leading change, Management Services, Enfield, 45(12), 8, 2001.
22. Lampel, J., The core competencies for effective project execution: The Challenge of diversity, International Journal of Project Management, 19(8), p.471, 2001.
23. Lee, D. R., G. A. Bohlen, Influence strategies of project managers in the information-technology industry, Engineering Management Journal, 9(2), 7-14, 1997.
24. Mantel, S., J. Meredith, Ies are best suited to challenging role of project manager, Industrial Engineering, 18(4), p.54,1986.
25. Melcher, Kayser, Leadership without Formal Authority, The Project Department, 1970.
26. Norrgren, F., S. Joseph, Leadership style: Its impact on cross-functional product development, The Journal of Project Innovation Management, New York, 16(4), 377-384, 1999.
27. O'Keefe, W. M., Successful brazilian project-leader characteristics, IEEE Transactions of Engineering Management, EM26(3), 65, 1979.
28. Pinto, J. K., P. Thomas, J. Trailer, T. Palmer, M. Covekar, Project leadership: From theory to practice, Pensylvania: Project Management Institute, 1998.
29. Posner, B. Z., What it takes to be a good project manager, Project Management Journal, XVIII(1), 1987, pp. 51-54.
30. Project Management Institute, Project leadership, 1998.
31. Shenhar, A., A. Laufer, Integrating product and project management – a new synergistic approach, Engineering Management Journal, 7(3), 11, 1995.
32. Shenhar, A., One size does not fill all projects: Exploring classical contingency domains, Management Science, 47(3), 394-414, 2001.
33. Smith, G., Project leadership: Why project management alone doesn't work, Hospital Materiel Management Quarterly, 21(1), 88, 1999.
34. Snider, K., E. Nissen, Beyond the body of knowledge: A know-flow approach to project management theory and practice, Project Management Journal, 34(2), 4, 2003.
35. Soderlung, J., Building theories of project management: Past research, questions for the future, International Journal of Project Management, 22(3), 183, 2004.
36. Sotiriou, D., D., Wittmer, Influence methods of project managers: Perceptions of team members

and project managers, Project Management Journal, Sylva, 32(3), 12-20, 2001.
37. Story, M., Project management: Saving time and money, New Zealand Management, 38, 2003.
38. Thamhain, H., G. Gemmill, Influence styles of project managers: Some project performance correlates, Academy of Management Journal, 17(2), 216-225, 1974.
39. Toney, F., The superior project manager global competency standards and best practices, New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.
40. Zimmerer, T., M. Yasin, A leadership profile of American project managers, Project Management Journal, 21(9), 31-38, 1998.