

# Rozdział 4

## Zarządzanie zasobami ludzkimi podczas realizacji projektu inwestycyjnego

### Cele edukacyjne

***Po zapoznaniu się z treścią tego rozdziału będziesz:***

- rozumieć, jaka jest rola menadżera projektu infrastrukturalnego,
- umieć przedstawić cechy efektywnego zespołu projektowego,
- rozumieć wpływ sposobu komunikowania się między członkami zespołu na jakość realizacji projektu,
- znać zasady poprawnego budowania stosunków między członkami zespołu projektowego,
- znać metody rozwiązywania problemów i konfliktów w zespole.

## 4.1. Rola menedżera projektu inwestycyjnego

Menedżer projektu inwestycyjnego ma przede wszystkim pomóc w sprawnej realizacji projektu i przyczynić się do tego, aby projekt zakończył się sukcesem. Z jednej strony jest on odpowiedzialny za cały projekt, a z drugiej – musi być konsekwentnym spoiwem wszystkich elementów projektu.

Zatem szeroki zakres zadań, które projekt stawia przed menedżerem projektu, a także duża odpowiedzialność powodują, że menedżer musi posiadać wysokie kompetencje, wiedzę i doświadczenie w różnych dziedzinach.

### Wyzwania projektów infrastrukturalnych

Zakres zadań menedżera projektu jest niezwykle rozległy. Musi się on bowiem zajmować następującymi rzeczami, które są ważne na różnych etapach realizacji projektu:



**Rysunek 13.** Zakres zadań menedżera projektu w zależności od etapu realizacji projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., Kierowanie zespołem projektowym, Difin, Warszawa 2004, s. 20.

Niestety, nie można się spodziewać, że zadania, które ma do zrealizowania menedżer projektu, wiąże się z tak samo rozległą władzą.

### Zbyt mało władzy w stosunku do ponoszonej odpowiedzialności

Po pierwsze, dzieje się tak dlatego, że projekt jest działaniem niepowtarzalnym, które ani przed jego rozpoczęciem, ani po jego zakończeniu, nie będzie istniało. Często członkowie zespołu projektowego będą oddelegowani do realizacji projektu, przez co będą mieć formalnie dwóch przełożonych (tak jak np. w przypadku struktury macierzowej).

Co w takiej sytuacji robić? Przede wszystkim trzeba polegać na swojej sile fachowej, a więc dążyć do tego, aby uzyskać szacunek wśród członków zespołu projektowego np. dzięki wyjątkowym zdolnościom i wiedzy, którą można zaimponować współpracownikom. Niektórzy menedżerowie posiadają unikalne zdolności przywódcze, którymi pociągają ludzi za sobą. Wreszcie można wykorzystać umiejętności wywierania wpływu i oddziaływania perswazją.

### Nierealistyczne cele

Zbyt często w procesie inicjowania i definiowania projektu narzucane są zbyt nierealistyczne cele. Z reguły pewne działania przed ich rozpoczęciem wydają nam się mniej skomplikowane niż w trakcie ich realizacji.

Dlatego podczas inicjacji projektu powinniśmy w jak największym stopniu rozłożyć każde zadanie na elementy cząstkowe, aby każde z nich oddzielnie scharakteryzować, opisać i określić możliwy termin jego realizacji.



#### Przykład

*Jeżeli zadamy pytanie: "czy uda nam się wybudować 1 km drogi w ciągu dwóch tygodni", nawet wytrawny menedżer nie jest w stanie na nie odpowiedzieć. Z pewnością powie: "to zależy". No właśnie, to zależy, od charakterystyki drogi, od warunków otoczenia, czasu rozpoczęcia budowy itd. To zależy również od przyjętej technologii prac ziemnych, podbudowy, nawierzchni, wreszcie – od liczby osób zaangażowanych do pracy, sposobu pracy (np. zmianowości). Musimy pamiętać również o dostępności zasobów.*

Pamiętajmy, aby nie definiować celów projektu na podstawie pragnień czy ambicji (swojej lub zarządu), ale na podstawie chłodnej kalkulacji. Pragnienia mają swoje miejsce w określaniu wizji lub misji organizacji, a nie w określaniu celów! Dosyć często widać ten błąd w tworzeniu wszelkiego rodzaju dokumentów strategicznych, gdzie same cele są bardzo mało precyzyjne i nieokreślone ("poprawa jakości życia"). Ponieważ projekt ma określony budżet i czas trwania, musi być określony bardzo precyzyjnie w kontekście celów i zadań. A zdarza się, że harmonogram realizacji projektu określa się jeszcze przed końcowym określeniem celów i wyznaczeniem zakresu zadań, np. kiedy projekt musi się skończyć przed danych dniem (co często ma miejsce w przypadku projektów europejskich, gdzie datę końcową wyznaczają przepisy o kwalifikowalności wydatków lub ogólne założenia programu).



#### Rada

*W sytuacji, gdy mamy narzuconą datę końcową zakończenia lub rozliczenia projektu, warto zastosować metodę tworzenia harmonogramu w odwrotnej kolejności tzn. planować działania zaczynając od daty zakończenia. Dzięki temu dowiemy się faktycznie, co uda się osiągnąć rozpoczynając projekt dzisiaj i unikniemy niepotrzebnego ryzyka i frustracji spowodowanej nierealistycznym określeniem celów.*



#### Przykład

*Praktyka przygotowywania szczególnie mniejszych projektów infrastrukturalnych pokazała, że inwestorzy w ostatniej chwili (tydzień, a czasami 1-2 dni przed złożeniem wniosku) zmieniają zakres rzeczowy projektu, a często również partnerów projektu. Siłą rzeczy w takim momencie trudno jest dopracować i zweryfikować harmonogram i terminy oraz doprecyzować cele projektu.*

### Nacisk na funkcje

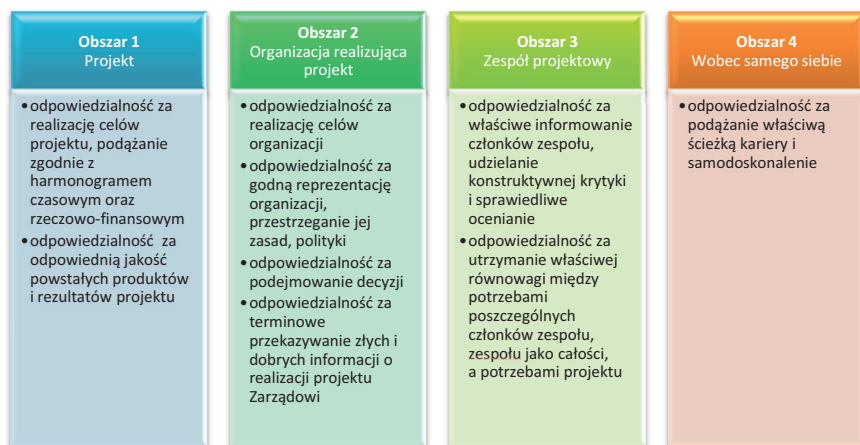
Kolejnym wyzwaniem jest przezwyciężenie naturalnej skłonności pracowników do dbania o własny dział lub komórkę, w której pracują i w ramach której otrzymują wynagrodzenie. Z reguły pracownicy traktują projekt jako coś przemijającego, a więc niestałego, a swoją pracę w dziale jako podstawę egzystencji. Przez to zawsze będą stawiać dobro swojego działu nad dobro projektu.

### Podwójna odpowiedzialność

Z powyższym wyzwaniem związany jest ostatni dylemat, jak menedżer projektu powinien podzielić swój czas pomiędzy pracę w projekcie a pracę w swoim dziale. Niezwykle istotne są też kwestie podejmowania decyzji wtedy, kiedy przysługują się one projektowi, a zaszkodzą działowi lub na odwrót. Praca ustanowiona w ten sposób wymagać będzie zatem konieczności znajdowania „złotego środka” przy okazji podejmowania każdej decyzji.

## Odpowiedzialność menedżera projektu

Każdy menedżer projektu musi stawiać sobie za cel realizację projektu w jak najlepszy sposób przy osiąganiu maksymalnych korzyści lub przynajmniej minimalizowaniu ewentualnych strat dla organizacji, zespołu projektowego i siebie samego. Najważniejsze jest jednak uzyskanie złotego środka, co nie jest zadaniem łatwym. Przede wszystkim spójrzmy, jakie obszary odpowiedzialności dotyczą menedżera projektu:



**Rysunek 14. Odpowiedzialność menedżera projektu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami?, Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 27-29.

## Umiejętności i kompetencje wymagane od menedżera projektu infrastrukturalnego



### Projekt poprawy gospodarki wodno-ściekowej

*Jakie cechy powinien mieć MAO, zastępca MAO, czy kierownik JRP? Przede wszystkim niesamowitą cierpliwość i dużo czasu.*

*Po prostu żyje się tylko projektem, inaczej się nie da...*

Menedżer zespołu musi mieć przede wszystkim wiedzę co najmniej na poziomie ogólnym z zakresu zarządzania inwestycjami i ekonomii. Najlepsze jest wykształcenie ekonomiczne lub techniczne, może być również wykształcenie prawnicze, bowiem przy realizacji projektów infrastrukturalnych spotykamy się z wieloma problemami o charakterze prawnym. Bardzo ważne jest również posiadanie ogólnego pojęcia o możliwych problemach, które mogą pojawić się podczas realizacji inwestycji – a więc nieodzowne jest w tym przypadku doświadczenie w realizacji projektów.



### Przykład

*Projekt dotyczy rozbudowy i modernizacji oczyszczalni ścieków w jednym z dużych miast. Pełnomocnikiem ds. realizacji projektu (MAO), a więc osobą, która podpisuje wszystkie ważne dokumenty i podejmuje wszystkie ważne decyzje, została w pierwszym okresie osoba zatrudniona przez Urząd Miasta. Jednakże kilkuletnie doświadczenie w pracy nad projektem zaowocowało porozumieniem pomiędzy władzami miasta i Spółki. Okazało się, że najlepsza osoba do roli pełnomocnika do spraw realizacji projektu MAO jest umiejscowiona już w Spółce. Funkcję tę pełni aktualnie prezes zarządu Spółki.*

Jeśli chodzi o umiejętności wymagane od menedżera projektu, to możemy je podzielić na cztery grupy:



Rysunek 15. Umiejętności wymagane od menedżera projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami?, Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 33.

### Umiejętności związane z procesem zarządzania projektami

Te umiejętności dotyczą kwestii znajomości i posługiwania się w praktyce narzędziami, technikami i technologiami z zakresu zarządzania projektami. Menedżer powinien umieć np. sporządzić diagram sieciowy, strukturę podziału pracy itp., które umożliwiają koordynację, opracowanie planu projektu oraz kontrolę realizacji projektu.

### Umiejętności interpersonalne i behawioralne

Głównym zadaniem menedżera projektu jest koordynacja działań różnych osób i zespołów, stąd nieocenione są różnorodne umiejętności interpersonalne, takie jak: przywództwo w zespole, umiejętność komunikowania się w mowie i piśmie, umiejętność rozwiązywania konfliktów i negocjacji, umiejętność wywierania wpływu, delegowania zadań, umiejętność *coachingu* i mentorowania.

### Umiejętności związane z zarządzaniem technologicznym

Te umiejętności są niezwykle ważne dla projektów inwestycyjnych, bowiem od umiejętności koordynowania i kierowania zastosowaniem technologii zależy sukces menedżera projektu. Te umiejętności możemy scharakteryzować jako biegłość w głównej dla projektu technologii, biegłość we wspierających projekt dziedzinach technologicznych, znajomość branży, umiejętność przygotowania specyfikacji technicznej, umiejętność projektowania, znajomość procesów i produktów, które powstaną w projekcie, umiejętność zarządzania własnością intelektualną oraz wiedzą patentową.

### Pożądane cechy osobiste

Pożądane cechy osobiste pomogą menedżerowi w radzeniu sobie w zarządzaniu zespołem i projektem oraz utrzymywaniu wszystkiego i wszystkich w odpowiednich ryzach. Chodzi tu przede wszystkim o:

- myślenie w ogólnych kategoriach (umiejętność spojrzenia na projekt jako całość),
- tolerowanie niejasności i sprzecznych lub niepełnych informacji (szczególnie trudna umiejętność w przypadku umysłów technicznych),
- tolerowanie niepewności (zarządzanie to proces podejmowania decyzji bez wystarczających informacji),
- uczciwość i reputacja (przestrzeganie zasad nawet w obliczu przeciwności lub pokus).

Poza tym ważne są takie cechy jak: asertywność, perswazyjność, otwartość i przystępność, wnikliwość, samoświadomość i refleksyjność, zorientowanie na cel, a przede wszystkim – umiejętność podejmowania decyzji.

## 4.2. Budowanie efektywnego zespołu projektowego

### Sposoby budowania i doskonalenia zespołu projektowego

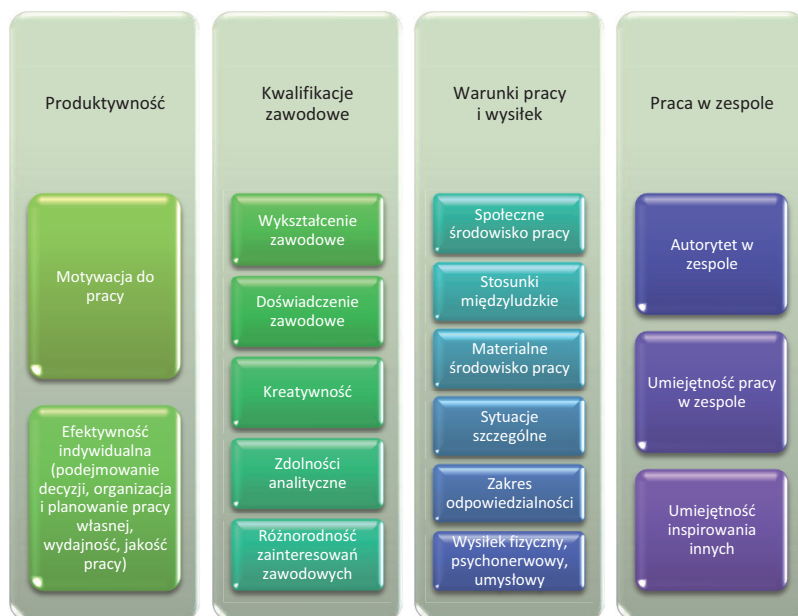
Pierwszy etap tworzenia zespołu projektowego decyduje o dobrym funkcjonowaniu całej JRP. Polega on na właściwym podziale zakresów obowiązków i zakresu współpracy pomiędzy sekcjami czy mniejszymi grupkami zadaniowymi w ramach JRP. Trzeba wiedzieć, że obowiązki różnych osób pracujących w projekcie się i zajądają, i przenikają, dlatego problemy i niedomówienia będą się pojawiać prędzej czy później. Dlatego trzeba również wypracować sposoby omawiania problemów i rozwiązywania ich.



**Rysunek 16. Określanie wzajemnych oczekiwań.**

Źródło: Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami?, Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 86.

Dobierając członków do zespołu projektowego należy pamiętać, żeby do ich doboru zastosować kilka kluczowych kryteriów, które zostały zebrane na poniższym rysunku:



**Rysunek 17. Kryteria oceny (syntetyczne i częściowe) kandydatów na członków zespołów projektowych**

Źródło: Stabryła A., Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 79-80.

Ważny jest również odpowiedni dobór stanowisk w zespole projektowym. Może się bowiem zdarzyć tak, że w najmniej oczekiwanym momencie będziemy potrzebować pomocy jednego z członków naszego zespołu.



#### *Projekt poprawy gospodarki wodno-ściekowej*

*Pierwotnie nie zakładaliśmy w zespole w ogóle Specjalisty ds. kontaktów społecznych, natomiast reakcje społeczeństwa przerosły nasze najśmielsze oczekiwania. Zatrudniliśmy osobę z dużym doświadczeniem w komunikacji społecznej, która prowadziła salon sprzedaży. Osoba ta doskonale potrafi zażegnać konflikty z mieszkańcami. Z punktu widzenia czasu uważam, że jest to jednak bardzo istotne zagadnienie realizacji projektu.*

Kolejną kwestią jest podjęcie decyzji o wyborze najlepszej struktury zespołu. Oczywiście nie ma tu złotej reguły. Każda struktura organizacyjna ma swoje wady i zalety, każda sprawdza się w innych warunkach. Skuteczność struktury zależy od zakresu projektu, charakterystyki technicznej, kultury organizacyjnej beneficjenta, możliwości przypisania pracowników na stałe do projektu, a nawet od cech psychologicznych członków zespołu.



Możemy wyróżnić 4 najczęściej spotykane struktury zespołu projektowego.



**Rysunek 18. Wybrane rodzaje struktur projektowych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Trocki M., Zarządzanie projektami, PWE Warszawa 2003, s. 107-111.



### Projekt rozbudowy i modernizacji oczyszczalni ścieków

*W realizację projektu zaangażowanych jest bezpośrednio 10 osób. Tworzą oni Jednostkę Realizującą Projekt (JRP), która składa się z kierownika jednostki, zastępcy kierownika oraz trzech sekcji. Kierownikiem jednostki jest dyrektor ds. technicznych i inwestycyjnych Spółki. Zastępcą kierownika jednostki jest Dyrektor ds. pozyskiwania środków pomocowych i współpracy z zagranicą. W ramach jednostki funkcjonują trzy sekcje: Sekcja ds. organizacji, Sekcja administracji – Sekcja ds. technicznych i przetargów, Sekcja finansowo-księgowa. Tymi trzema sekcjami kieruje kierownik projektu. Oprócz tego wszystkie działy w firmie – finansowy, techniczny, administracyjny, dział przetargów, mają obowiązek udzielać pomocy i współpracować z jednostką. JRP ma wsparcie ze strony zarówno tych jednostek, jak i ze strony np. zespołu radców prawnych.*

## Wspomaganie pracy zespołowej

Wspomaganie pracy zespołowej jest bardzo trudnym zadaniem. Trzeba jednak wiedzieć, że **aby wymagać efektywnej pracy od członków zespołu, należy spełnić kilka podstawowych warunków**. Po pierwsze należy jasno określić cele zarówno całego projektu, jak i poszczególnych zadań. Po drugie, zespół musi widzieć sens wykonywanych zadań, a więc trzeba przedstawić mu wartości lub korzyści, które wynikają z realizacji celów. Po trzecie, zespół musi otrzymać wytyczne i wskazówki do wykonywanych zadań, a także niezbędne do tego umiejętności. Zespół musi dostać również wszelkie narzędzia i zasoby, których będzie potrzebował. Przy tym należy jasno wyartykułować, jakie ograniczenia władzy ma każdy z członków zespołu podczas wykonywania zadań. Po czwarte, należy wymagać od członków zespołu informacji, w jaki sposób zamierzają wykonać powierzoną pracę.



### Projekt poprawy gospodarki wodno-ściekowej

*Mamy odprawy codzienne, gdzie rozmawiamy o problemach, omawiamy sprawy, do tego jeszcze są sprawy, które wymagają indywidualnych rozmów z koordynatorami, czy w ramach kierownictwa. Bardzo dużo czasu poświęca nam Zarząd Spółki, jest umowa o delegowaniu realizacji projektu, więc to nie jest tak tylko, że Zarząd powinien się poczuwać, ale rzeczywiście się poczuwa, bardzo pomaga. Raz w tygodniu są odprawy u MAO, czyli zastępcy Prezydenta Miasta. Cały czas rozmawiać, rozmawiać, do upadłego, nie da się inaczej.*

Właśnie przegląd aktualnego stanu realizacji projektu jest niezwykle ważnym elementem wspomagającym pracę zespołową. Podczas takich spotkań załatwia się większość formalnych spraw dotyczących projektu. Warto pamiętać, że spotkania pełnią nie tylko rolę rozmów technicznych czy logistycznych. Mają one za zadanie nieustannie przypominać członkom zespołu projektowego, że nie działają w pojedynkę i że zależą od innych. Podczas spotkań następuje dzielenie się wiedzą oraz często powstaje nowa wiedza wypracowana przez wszystkich członków zespołu.

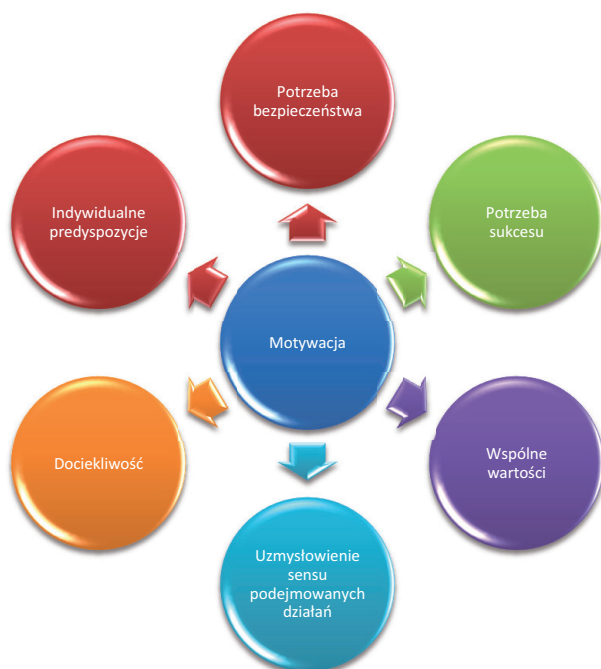
Należy pamiętać, że zespół projektowy składa się z ludzi, którzy często mają własne cele i dążenia, wynikające z sytuacji osobistej i zawodowej. Dlatego trzeba uważać, aby cele poszczególnych jednostek nie przeważały nad wspólnymi celami projektu.



*Przykład projektu rozbudowy i modernizacji  
oczyszczalni ścieków*

*W ramach projektu podpisano kontrakt, tzw. wsparcie dla JRP, w ramach którego konsultanci przeprowadzili cykl szkoleń, zarówno z zakresu zarządzania, zakresu FIDIC, jak i z zakresu podstawowej obsługi inwestycyjnej. Oprócz tych szkoleń, na bieżąco osoby z JRP miały możliwość pozyskiwania wsparcia od zatrudnionych konsultantów. Dodatkowo, NFOŚiGW organizował różnego rodzaju szkolenia, a Spółka w zakresie swoich obowiązków również zorganizowała cykl szkoleń. W związku z powyższym osoby z JRP uzyskały pełne przygotowanie do pracy poprzez różnego rodzaju szkolenia organizowane na różnym poziomie.*

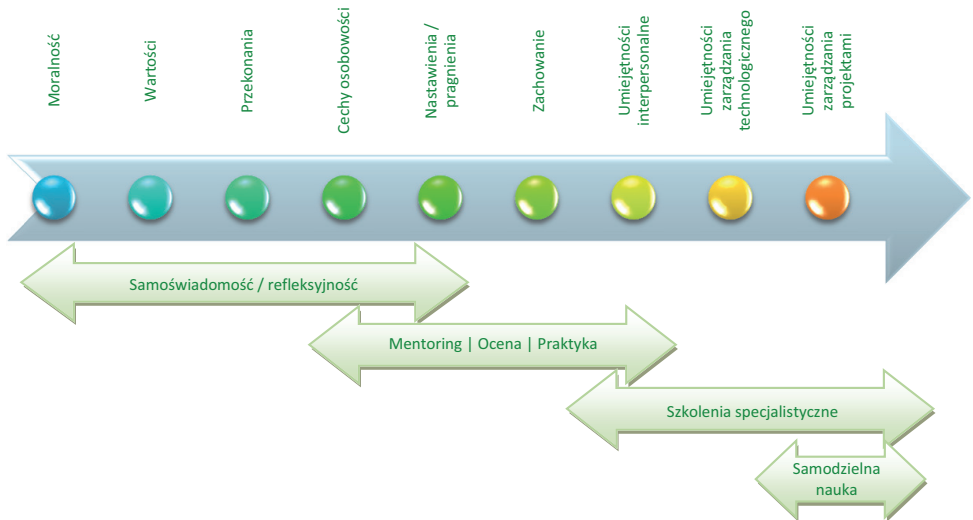
Powodzenie projektu zależy w dużej mierze od zaangażowania członków zespołu, dlatego konieczne jest ciągłe motywowanie ich do pracy. Warto zatem znać i stosować główne źródła i sposoby motywacji:



Źródło: Project Management – efektywne zarządzanie przedsiębiorstwami, Weka, Warszawa 2000 [za:] Trocki M., Zarządzanie projektami, PWE Warszawa 2003, s. 121.

Oprócz znajomości źródeł motywacji i odpowiedniego motywowania pracowników, ważne jest również podnoszenie kwalifikacji członków zespołu i przekazywanie wiedzy. Można bowiem wspomagać pracę zespołową poprzez *mentoring*<sup>32</sup>, ocenę i praktykę, szkolenia specjalistyczne i samodzielną naukę.

<sup>32</sup> *Mentoring* to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia [Karwala Sebastian, Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007].



**Rysunek 19. Podstawowe narzędzia rozwoju cech osobowych**

Źródło: Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami?, Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 36.

Jak widać z rysunku, pewne twarde umiejętności mogą być wyuczone dzięki samodzielnej nauce, poprzez szkolenia i praktykę. Mamy natomiast niewielki wpływ na cechy osobowe, a praktycznie w ogóle nie możemy wpływać (z zewnątrz) na cechy bazowe, tworzące strukturę osobowości i wpływające na bardzo podstawowe zachowania.

### Przywództwo i koordynowanie pracy w zespole projektowym

Koordynowanie pracy zespołu projektowego wiąże się z koniecznością ciągłego podejmowania decyzji kluczowych dla realizacji projektu. Mając już dobrze przygotowany zespół projektowy, przeszkolonych pracowników (pamiętajmy, żeby szkolenia odbyły się przed rozpoczęciem realizacji projektu), stworzoną strukturę projektu, trzeba umiejętnie zaangażować zespół do realizacji projektu zgodnie z przyjętym harmonogramem.

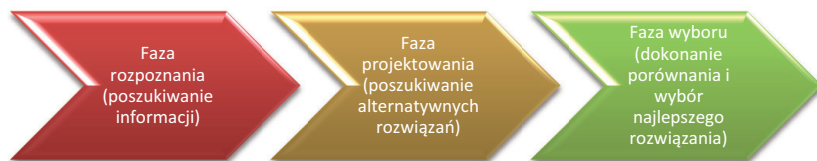


#### Rada

*Jako świeżo upieczony menedżer projektu nie popełniaj błędów zakładając, że twoim głównym zadaniem jest kierowanie codzienną pracą pracowników. To podejście z pewnością będzie irytować doświadczonych członków zespołu. Twoim głównym zadaniem jest „zarządzanie punktami styknymi”. Jesteś jedyną osobą w organizacji odpowiedzialną z zapewnienie zdrowych relacji zarówno w zespole, jak i pomiędzy zespołem a otoczeniem.*

Źródło: Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami?, Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 83.

Menedżer projektu podejmuje decyzje każdego dnia. Proces podejmowania decyzji to proces złożony z kilku faz następujących po sobie:



**Rysunek 20. Fazy podejmowania decyzji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Trocki M., Grucza B. (red.), Zarządzanie projektem europejskim, PWE Warszawa 2007, s. 253-254.



**Rada z jednego z projektów dotyczących gospodarki wodno-ściekowej**

*Jednostka Realizująca Projekt musi przede wszystkim mieć skutecznego MAO. Konieczny jest też zespół inżynierów, który będzie nadzorował wdrażanie techniczne projektu, niezależnie od inżyniera kontraktu, który jest dodatkową „instytucją”, ogniwem w tej strukturze. Na pewno niezbędny jest też zespół osób, które biegle znają prawo zamówień publicznych, gdyż znajomość procedur przetargowych ma zasadnicze znaczenie dla poprawności wdrożenia projektu. Kolejna bardzo ważna część struktury to sprawny zespół finansowo-księgowy. Jeżeli te trzy zespoły oraz MAO dobrze ze sobą współpracują, to realizacja projektu jest dużo sprawniejsza. Nie muszą to być rozbudowane i wieloosobowe zespoły – czasem dwie osoby w każdej z tych struktur wystarczą. I ważne jest też to, żeby specjaliści od zamówień publicznych mieli pojęcie o inżynierii, a finansiści mieli przynajmniej podstawową wiedzę na temat procedur przetargowych, żeby mogli się nawzajem uzupełniać i dobrze współpracować.*

Aby zapewnić większą liczbę możliwych wariantów rozwiązań, często zaleca się grupowe podejmowanie decyzji przez zespół projektowy. Wadą takiego rozwiązania jest jednak wydłużony okres podejmowania decyzji oraz rozmycie odpowiedzialności.

### 4.3. Komunikowanie się i stosunki międzyludzkie

#### Modele komunikacji w zespole

Zapewnienie skutecznej komunikacji w zespole wydaje się być zadaniem bardzo trudnym, ponieważ zespół projektowy składa się z różnych ludzi, o różnych aspiracjach, cechach osobowościowych i nastawieniu do wykonywanej pracy.

Skuteczność komunikacji w zespole z pewnością będą ograniczać następujące sytuacje i cechy uczestników tego procesu:

- cechy nadawcy,
- cechy odbiorcy,
- dynamika interpersonalna,
- czynniki dotyczące otoczenia.

Aby poprawić skuteczność komunikacji, warto jest przede wszystkim zapoznać się z błędami, jakie można popełnić zarówno będąc mówcą, jak i słuchającym:

Tabela 11. Błędy występujące po stronie mówiącego i słuchającego

| Błędy występujące po stronie mówiącego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Błędy występujące po stronie słuchającego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nie uporządkowanie myśli przed rozpoczęciem rozmowy</li> <li>▪ wyrażanie się niejasno</li> <li>▪ próbowanie przekazania zbyt wiele w jednej wypowiedzi, co powoduje, że jest ona zagmatwana</li> <li>▪ mówienie bez oszacowania zdolności percepcji swojego odbiorcy</li> <li>▪ umieszczanie w jednej wypowiedzi zbyt wielu idei, które często są ze sobą niepowiązane</li> <li>▪ pomijanie określonych punktów odpowiedzi poprzedniego mówcy i nieodpowiadanie na to, co zostało powiedziane wcześniej</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nieuwaga</li> <li>▪ myślenie o swojej odpowiedzi, zamiast uważnie słuchać, układanie w myślach odpowiedzi, gdy rozmówca jeszcze mówi, w wyniku czego zapomina się, co zostało powiedziane i nie zauważa się rzeczy istotnych</li> <li>▪ skłanianie się do tego, aby zwracać uwagę na detale, zamiast próbować zrozumieć sens całej wypowiedzi</li> <li>▪ myślenie dalej kategoriami mówiącego, powtarzanie więcej niż powiedział partner</li> <li>▪ próbowanie być podejrliwym, ocenianie wypowiedzi partnera jednostronnie</li> </ul> |

Źródło: Pawlak M., Podstawy zarządzania projektami, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2001, s. 171.

Modele, jakie możemy wprowadzić do komunikacji pomiędzy członkami zespołu projektowego, sprowadzają się do rozwiązania poniższych dylematów:

- osobiście, czy na odległość,
- pisemnie czy ustnie,
- starannie przygotowany czy improwizacja,
- w grupie czy jeden na jednego?

**Rada**

Aby członkowie zespołu projektowego polubili cykliczne spotkania zespołu, stosuj kilka zasad:

1. Up przedź wszystkich o planowanym zebraniu odpowiednio wcześniej, podając do wiadomości program oraz przewidywany czas na omówienie poszczególnych punktów.
2. Punktualnie rozpocznij i zakończ spotkanie.
3. Nie powtarzaj wszystkiego dla spóźnialskich.
4. Zwolnij wszystkich, jak tylko sprawy zostaną załatwione.
5. Odwołaj spotkanie, jeżeli jesteś przekonany, że nie ma nic nowego do omówienia.
6. Ogranicz spotkanie do spraw związanych z zarządzaniem projektem, nie pozwól, by stało się ono dla nowych członków miejscem szczegółowego roztrząsania zaplanowanych decyzji.
7. Po spotkaniu rozdaj krótkie notatki, kładące nacisk na działania, uwypuklij te zadania, które należy wykonać do następnego spotkania.

Źródło: Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami?*, Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 84.

Stajemy zatem przed dylematem wyboru najbardziej odpowiedniego kanału komunikacji. Poniższa tabela, charakteryzując poszczególne kanały, z pewnością pomoże w tym wyborze.



Tabela 12. Charakterystyka kanałów komunikacji stosowanych w pracy nad projektami

| Kanał komunikacji              | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E-mail                         | Szybko dociera do rozproszonych i oddalonych odbiorców<br>Nie ma gwarancji, że odbiorca odczyta e-maila na czas<br>Zapewnia możliwość odtworzenia korespondencji pomiędzy nadawcą i odbiorcą<br>Stanowi potencjalny przedmiot błędnej interpretacji                                                                                                                                                                                                    |
| Telefon                        | Natychmiastowa interaktywna metoda komunikacji bez zostawiania trwałego, pisemnego śladu<br>Pozwala słyszeć modulację głosu i wyczuć nastroj rozmówcy, ale nie pozwala obserwować mowy ciała<br>Nie ma takiego samego skutku jak bezpośrednia interakcja                                                                                                                                                                                               |
| Odręczne notatki               | Najbardziej nieformalna ze wszystkich metod komunikacji<br>Znakomity sposób wyrażania własnego uznania<br>Nie wymagają wysiłku, ale są bardziej osobiste niż przekazy werbalne, formalne noty lub e-maile<br>Ograniczenie pod względem geograficznym                                                                                                                                                                                                   |
| Notatki służbowe oraz listy    | Wraz z nastaniem ery e-maila, notatki służbowe oraz listy rezerwuje się na okazje bardziej formalnej lub oficjalnej komunikacji<br>Są powolne i jednostronne<br>Są trwałe<br>Idealne, kiedy wymagane są formalne podpisy oraz trwała dokumentacja                                                                                                                                                                                                      |
| Wizyty nieformalne             | Prowadzą do cenniejszej lub bardziej produktywniej komunikacji niż na formalnych spotkaniach twarzą w twarz lub grupowych<br>Odpowiednie dla omówienia spraw poufnych, osobistych lub drażliwych                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Formalne prezentacje           | Stosowane, gdy rozpowszechnienie informacji będzie skuteczniejsze dzięki dodatkowemu wyjaśnieniu lub gdy informacje są zbyt złożone, by przedstawiać je w pisemnej dokumentacji<br>Gwarancja uzyskania tego samego poziomu rozumienia<br>Możliwość graficznej informacji<br>Stosowane do zrozumienia problemu, zjednania sobie wsparcia lub przyspieszenia decyzji<br>Stanowią wyzwanie i ryzyko, ponieważ nie ma kontroli nad całym przebiegiem sesji |
| Program zarządzający projektem | Możliwość przesyłania przez członków zespołu informacji o stanie projektu menedżerowi bez konieczności bezpośrednich spotkań                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Źródło: Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami?, Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 193-195.

Szczególnie istotne w procesie tworzenia się komunikacji w zespole jest odpowiednie przygotowanie i przeprowadzenie spotkania rozpoczynającego projekt (tzw. kick-off meeting).



#### Komunikacja w projekcie

*Z mojego doświadczenia wynika, że najważniejsza jest możliwość bezpośredniego komunikowania się, czyli członkowie zespołu powinni pracować blisko siebie – w miarę możliwości w jednym biurze czy kilku biurach, ale blisko siebie położonych. Oczywiście nie mam tu na myśli wielkiej hali, ale trzeba zespołowi stworzyć takie warunki lokalowe, żeby bezpośrednia komunikacja nie była utrudniona.*

## Budowanie relacji między członkami zespołu

Recepta na zbudowanie sprawnego i efektywnego zespołu jest bardzo prosta. Należy nakłonić członków zespołu do wspólnego spędzania czasu, żeby mogli wzajemnie się lepiej poznać. Oczywiście w pierwszym momencie przychodzą takie rozwiązania jak: wspólny lunch, wyjście po pracy do baru, czy wspólna impreza towarzyska. Musimy jednak pamiętać, że ludzi trzeba wiązać nie tylko ze sobą, ale również z projektem. Najlepiej jest, kiedy w jednym czasie członkowie zespołu dowiedzą się czegoś o sobie i o projekcie.



### Rada

*Najlepszym sposobem zapoznania się członków zespołu projektowego i poznania założeń projektu w jednym czasie jest:*

- omówienie wzajemnych oczekiwań członków zespołu i menedżera projektu,
- stworzenie diagramu sieciowego projektu (np. poprzez przyklepanie samoprzylepnych karteczek na ścianę),
- opracowanie „kodeksu postępowania” w czasie zebrania zespołu projektowego,
- świętowanie z okazji osiągnięcia przełomowych punktów w projekcie (np. zatwierdzenie dokumentacji technicznej, rozpoczęcie prac budowlanych, zakończenie etapu prac itp.).

Źródło: Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami?*, Wyd. RM, Warszawa 2003, s. 82.

## 4.4. Rozwiązywanie problemów i konfliktów w zespole

### Rodzaje problemów i konfliktów w zespole

Sytuacje problemowe, a nawet konflikty w zespole projektowym to sprawa zdecydowanie naturalna. Wystarczy bowiem, aby jedna strona (członek zespołu) odczuła, że jej cele, wartości lub potrzeby są sprzeczne lub dyskredytowane przez drugą stronę (innego członka zespołu). Należy pamiętać, że ta sprzeczność, niezgodność może być jedynie odczuciem, postrzeganiem lub nawet wrażeniem danej osoby i nie musi wystąpić rzeczywistość. Stąd bardzo ważne jest rozmawianie o problemach i odczuciach z członkami zespołu.



### Projekt z zakresu gospodarki wodno-ściekowej

*Najczęściej konflikty nie są spowodowane przez projekt, tylko przez charakter danej osoby czy danych osób. Tak się składa, że w naszym zespole nie było takiej sytuacji. Czasami zdarzają się konflikty, czy raczej różnice zdań między zespołami, ale szerszej pojętymi, np. zespołem eksploatacyjnym, któremu zależy na szybkim realizowaniu zadań, a zespołem wdrażającym, który ma świadomość, że pewne procedury trwają długo (np. przetargowa) i nie da się ich skrócić. Ale te różnice nie mają negatywnego wpływu na realizację projektu.*

Przykładowe sytuacje konfliktowe, ich przyczyny i sposoby rozwiązania przedstawia poniższa tabela:

**Tabela 13. Przykłady sytuacji konfliktowych w zarządzaniu zespołami projektowymi i sposoby ich rozwiązywania**

| Określenie sytuacji   | Opis sytuacji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Przyczyny                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Sposoby rozwiązania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pracownicy w odwrocie | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pracownicy blokują nowe pomysły i koncepcje</li> <li>Projekt nie rozwija się</li> <li>Pracownicy i kierownik projektu prawie w ogóle ze sobą nie rozmawiają</li> <li>Sukces projektu wydaje się dla ludzi czymś obojętnym</li> </ul>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Problemy osobiste, brak pewności siebie poszczególnych osób</li> <li>Brak identyfikacji zespołu z projektem i jego celami</li> <li>Zbyt mało informacji o wynikach</li> <li>Zła komunikacja, pomysły i opinie pracowników są tłumione</li> <li>Blokowanie inicjatywy pracowników</li> <li>Różnice zdań lub zdrażnienia w zespole są skrytycznie ukrywane, pracownicy zamykają się w sobie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pomóc pracownikowi w odzyskaniu wiary w siebie, np. poprzez powierzenie zadania, które przyniesie szybko widoczne efekty</li> <li>Wykorzystać okresowy bilans realizacji projektu, aby zainicjować wspólne uzgodnienie celów, zwiększyć zaangażowanie pracowników poprzez zwiększenie samodzielności i swobody działania</li> <li>Poinformować na naradzie o wynikach, a jednocześnie o zadaniach do wykonania oraz skomentować wyniki poszczególnych pracowników</li> <li>Stworzyć forum, na którym każdy pracownik będzie mógł się wypowiedzieć i utrzymać kontakt z zespołem</li> <li>Zweryfikować styl kierowania, sprawdzić, czy daje on zespołowi dostatecznie dużo swobody i możliwości rozwoju</li> <li>Przeprowadzić spotkanie na temat atmosfery pracy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Chaos w zespole       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Spory są na porządku dziennym</li> <li>Problemy są rozwiązywane spontanicznie</li> <li>Najczęściej przebiega się najgłośniejszy</li> <li>Każdy dzień przynosi sytuacje burzące pracę i strukturę zespołu</li> </ul>                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Brak doświadczenia w pracy zespołowej</li> <li>Brak właściwej struktury, ustalonych procedur rozwiązywania problemów i wymiany informacji</li> <li>Przeciążenie, pracownicy nie dojrżeli do zadania albo przyjęli nieodpowiednie role</li> <li>Zła wymiana informacji</li> <li>Brak umiejętności psychologicznych, pracownicy nie rejestrują potrzeb i emocji swoich kolegów, łatwo wpadają w obraźliwy ton lub mimowolnie prowokują innych swoim zachowaniem</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zainicjować warsztaty na temat współpracy, aby nauczyć członków zespołu akceptacji różnych charakterów i osobowości oraz wspólnie opracować reguły postępowania</li> <li>Opracować standardy pracy w zespole projektowym lub wspólnie ustalić procedury, asystować pracownikom przy wykonywaniu zadań</li> <li>Wysłać pracowników na odpowiednie szkolenie i ustalić podział ról w zespole, bardziej szczegółowo opisać zadania, najlepiej w formie pisemnej</li> <li>Pytać pracowników o wyniki i trudności</li> <li>Sformułować zasady komentowania, nauczyć pracowników rozpoznawania różnych typów osobowości</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| „Wojna”               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ludzie raczej się zwalczają, niż współpracują ze sobą</li> <li>Poszczególni pracownicy postępują bezwzględnie, aby osiągnąć własny sukces</li> <li>Panuje duch krytyki i atmosfera niezdrowego współzawodnictwa</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wyjątkowo ambitni pracownicy koncentrujący się na swoich karierach</li> <li>Autorytarny styl kierowania, błędy oraz introwertyzm są traktowane przez kierownika zespołu jako słabości i otwarcie krytykowane wobec grupy, ostry ton wypowiedzi powoduje, że pracownicy odczuwają nadmierną presję</li> <li>Zbyt swobodny styl kierowania, kierownik zespołu zwleka z decyzjami i nie reaguje na konflikty, niektórzy członkowie zespołu widzą w tym szansę, aby wyjść na pierwszy plan, nie wszyscy pracownicy to akceptują</li> <li>Brak identyfikacji z projektem, formułowanie przez pracowników własnych celów niezgodnych z celami zespołu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pokazywać realne opcje i możliwości rozwoju, podkreślać wartość umiejętności pracy w zespole, bez której nie będzie możliwy postęp, zaoferować pracownikom motywujące wyzwania i cele związane z osobistymi osiągnięciami</li> <li>Rozmawiać o definiowaniu celów, w miarę możliwości z udziałem kierownika działu personalnego</li> <li>Zmienić styl kierowania, koncentrując się na błędach, a nie na winnych, stwarzać możliwość naprawienia błędu, rozróżniając przy tym podatność na błędy (gotowość do próbowania nowych rozwiązań) i częstotliwość błędów (powtarzająca się nieuwaga, brak w kwalifikacjach)</li> <li>Zmienić styl kierowania — okazywać zdecydowanie i przypomnieć członkom zespołu, gdzie są granice ich kompetencji</li> <li>Stworzyć przestrzeń i inicjatywy uczestnictwa poszczególnych pracowników, aby uznali projekt za swój, objaśniać decyzje kierownictwa projektu, nadrzędnego kierownictwa firmy i wspólnie wypracowywać rozwiązania problemów oraz zadań</li> <li>Jeżeli pracownik ma uprawnienia do podejmowania decyzji, należy go rozliczać z jego pracy</li> </ul> |
| Nagonka               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poszczególni pracownicy są izolowani, upokarzani i atakowani przez swoje środowisko</li> <li>Złość jednej osoby przeciwko drugiej przejmowana jest przez zespół, zaczyna się zbiorowy terror</li> <li>Coraz liczniejsze przejawy agresji, a nawet łamanie prawa</li> <li>Ofiara jest zmuszana do upokarzających czynności</li> <li>Ofiara jest wyłączone z życia zawodowego</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nagonka zaczyna się najczęściej od małych konfliktów, zwykle interpersonalnych — może to być rozczarowanie albo niedokończony spór, obawa przed pozbawieniem miejsca pracy przez kolegę itp.</li> <li>Ofiara „nagonki” nie zawsze bierze udział w pierwotnym konflikcie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wykrywać konflikty we wczesnym stadium</li> <li>Ustalić reguły wzajemnego postępowania</li> <li>W razie intensywnych ataków zażądać wyjaśnień od podlegającego „nagonki”</li> <li>Jeżeli konflikt narasta, należy włączyć specjalistów, w tym dział personalny</li> <li>Przyjrzeć się krytycznie stylowi kierowania menedżera zespołu — być może nie potrafi on reagować na konflikty albo sam nieświadomie został wplątany w „nagonkę”</li> <li>Pisemne uzgodnienie reguł postępowania, zakresu kompetencji i współpracy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Niska wydajność       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikty nie zawsze przybierają formę otwartego sporu — ich oznaką może być spadająca wydajność zespołu</li> <li>Niedostateczne zaangażowanie wewnętrzne prowadzi do połowicznych rozwiązań problemów</li> <li>Pracownicy zbyt wcześnie zadowolają się wynikiem, mimo nakładu pracy generują błędy</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pracownicy są zbyt przeciętni, zbyt wcześnie zostawiani sam na sam ze swoimi zadaniami</li> <li>Komunikacja w zespole nie działa poprawnie, zadania są źle rozumiane, a wzajemne zależności niejasne</li> <li>Zła organizacja, pracownicy mają źle zaplanowaną pracę, a ich kompetencje i obszary współdziałania są mylnie zdefiniowane</li> <li>W planie projektu są luki</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wesprzeć zespół dokładniejszymi instrukcjami i metodami</li> <li>Przeprowadzić dodatkowe przeszkolenie, dokształcanie może się odbywać w zespole na zasadzie wzajemnej pomocy koleżeńskiej</li> <li>Utrwalać zadania, cele i obszary współdziałania na piśmie</li> <li>Wprowadzić stały sposób informowania pracowników o sytuacji projektu i zespołu, pracownicy muszą raportować o postępach swojej pracy i zabiegać o dodatkowe informacje lub pomoc</li> <li>Integrować zespół również innymi metodami</li> <li>Określić problemy organizacyjne na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród członków zespołu projektowego i poprawić organizację projektu</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Źródło: Project Management – efektywne zarządzanie przedsiębiorstwami, Weka, Warszawa 2000 [za:] Trocki M., Zarządzanie projektami, PWE Warszawa 2003, s. 117-119.

## Sposoby rozwiązywania problemów i konfliktów w zespole

Część sposobów rozwiązywania problemów i konfliktów w zespole została przedstawiona w powyższej tabeli. Trzeba pamiętać, że naczelną zasadą, która po pierwsze pomaga unikać konfliktów, a później pomaga je rozwiązywać, jest **rozmowa**.

*Projekt poprawy gospodarki wodno-ściekowej*

*Przed wszystkim trzeba ze sobą rozmawiać, trzeba przedstawiać problemy, trzeba je wspólnie rozwiązywać. Nie może nikt zostać z jakimś problemem sam, gdyż natychmiast będzie się to przekładało na cały projekt. Presja czasu jest niesamowita, więc jeśli coś się dzieje na którymś zadaniu, to nie jest tak, że koordynator zostaje sam, czy obojętnie który pracownik.*

Oprócz wymienionych wyżej sposobów rozwiązywania konfliktów, warto również zanalizować następujące tradycyjne style rozwiązywania konfliktów.

Tabela 14. Tradycyjne style rozwiązywania konfliktów

| Styl rozwiązywania konfliktu | Charakterystyka stylu rozwiązywania konfliktu                                                                                                                                                                     | Negatywne konsekwencje stylu rozwiązywania konfliktu                                                                  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ignorowanie                  | Pomijanie milczeniem przedmiotu konfliktu                                                                                                                                                                         | Brak aktywności zmierzającej do rozwiązania sytuacji konfliktowej                                                     |
| Odwlekanie                   | Oczekiwanie, że bieg zdarzeń, los lub zmiany w środowisku pracy rozwiążą konflikt                                                                                                                                 | Konflikt się pogłębia — osoby zaangażowane w konflikt nabierają coraz większego przekonania o słuszności swoich racji |
| Pokojowe współistnienie      | Tłumienie i ukrywanie antagonizmów, podkreślanie wspólnoty                                                                                                                                                        | Kooperacja, współpraca z obowiązku, a nie z zaangażowania we wspólne cele                                             |
| Deprecjonowanie              | Umowne pozbawienie wartości przeciwnika w konflikcie, umniejszenie przedmiotu sporu                                                                                                                               | Nierozwiązanie sytuacji konfliktowej                                                                                  |
| Reorientacja                 | Odwroćcie uwagi od przedmiotu konfliktu poprzez: stworzenie lub ujawnienie zagrożenia zewnętrznego, informowanie o wspólnocie celów bądź nadrzędnych zasadach, racjach i celach                                   | Żadna ze stron nie nabywa umiejętności samodzielnego rozwiązywania konfliktowych                                      |
| Separacja                    | Izolacja lub eliminacja stron konfliktu                                                                                                                                                                           | Utrata pewnych wartości, utrata zdolności operatywnego działania, nierozwiązanie sytuacji konfliktowych               |
| Kompromis                    | Osiągnięcie porozumienia dzięki częściowemu spełnianiu żądań i wzajemnym ustępstwom                                                                                                                               | Niewłaściwe wykorzystanie sytuacji konfliktowej, wszystkie strony biorące udział w konflikcie narażone są na straty   |
| Escalacja                    | Świadome dążenie jednej ze stron do wzrostu napięcia, aby przez jego wyższy poziom doprowadzić do zakończenia sporu w sposób satysfakcjonujący obie strony na skutek rozszerzenia lub zmiany przedmiotu konfliktu | Nie prowadzi do zakończenia sporu, a jedynie do jego ujawnienia, powoduje zaskłócenia w funkcjonowaniu organizacji    |
| Walka                        | Walka z przeciwnikiem i osłabienie go                                                                                                                                                                             | Wywołuje sytuację stresową, która utrudnia porozumienie                                                               |

Źródło: Wachowiak P., Profesjonalny menedżer, Difin, Warszawa 2001 [za:] Trocki M., Zarządzanie projektami, PWE Warszawa 2003, s. 120.

### Literatura do rozdziału

- European Commission, „Manual Project Cycle Management”, EuropeAid Co-operation Office, 2004
- Mingus N., Zarządzanie projektami, Wyd. Helion, Gliwice 2002
- Trocki M., Zarządzanie projektami, PWE Warszawa 2003
- Pawlak M., Podstawy zarządzania projektami, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2001
- Heerkens G.R., Jak zarządzać projektami?, Wyd. RM, Warszawa 2003
- Frame J.D., Zarządzanie projektami w organizacjach, WIG-Press, Warszawa 2001
- Stabryła A., Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., Kierowanie zespołem projektowym, Difin, Warszawa 2004

