

Katarzyna Grzesik **Katarzyna Piwowar-Sulej**
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?

Streszczenie. W artykule przedstawiono wybrane koncepcje roli oraz pożądanych kompetencji kierownika projektu. Określono także relację między zarządzaniem (menedżerem) a przewodzeniem (przywódcą). Stało się to podstawą do udzielenia odpowiedzi na pytanie postawione w tytule: Czy kierownik projektu powinien przejawiać cechy menedżera, czy przywódcy? Stwierdzono, że kierownik projektu powinien posiadać kompetencje pozwalające mu na pełnienie zarówno roli przywódcy, jak i menedżera. Stopień nasilenia pożądanych cech menedżerskich czy przywódczych będzie także zależny od cech projektu oraz przyjętego w organizacji standardu zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: role i kompetencje kierownika projektu, menedżer, przywódca

Wstęp

Coraz więcej przedsiębiorstw opiera swoją działalność wyłącznie na realizacji projektów lub w trakcie swojego istnienia wprowadza np. zmiany organizacyjne w formie projektu. Projektem jest „przedsięwzięcie, w którym ludzkie, materialne i finansowe środki są zorganizowane w nowatorski sposób, aby wykonać wyjątkowy zakres prac, z podaną specyfikacją, w ramach ograniczenia kosztów i czasu, tak aby osiągnąć korzystną zmianę określoną przez cele ilościowe i jakościowe”¹.

Z uwagi na to, że projekty są unikalne, tj. stanowią jedyne w swoim rodzaju przedsięwzięcia, kierowanie nimi oznacza złożone i trudne zadanie. Kierownik

¹ J.R. Turner, *The Handbook of Project-based Management. Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, McGraw-Hill, London 1993, s. 8.

projektu, podejmując różnorodne działania zmierzające do osiągnięcia celów projektu, jest odpowiedzialny za wykonanie zadań w ramach określonego czasu oraz budżetu, z zachowaniem odpowiedniej jakości produktu pracy zespołu projektowego. Dodatkowo w celu koordynacji wysiłków wielu osób, często z różnych działów organizacji i o różnych specjalnościach, którzy nie pracowali wcześniej razem, kierownik projektu powinien posiadać określone kompetencje, które pozwolą z sukcesem zrealizować projekt. Na czym polega rola kierownika projektu? Jakie kompetencje kierownika projektu decydują o powodzeniu projektu? Czy kierownik projektu powinien być dobrym menedżerem, czy może przywódcą?

W literaturze przedmiotu podział na kierowników, menedżerów i przywódców jest nieostry, ale termin „kierownik” wciąż pozostaje najbardziej pojemny i w największym stopniu odpowiadający naszej kulturze organizacyjnej i językowej². Podkreśla się też, że powyższych pojęć nie należy stosować zamiennie, ponieważ choć każdy kierownik może być menedżerem i/lub przywódcą, to nie każdy menedżer musi być równocześnie przywódcą lub nie każdy przywódca musi być menedżerem³. Należy zwrócić uwagę na odchodzenie od terminu „kierownik” na rzecz terminów „menedżer” i „przywódca”, co nie jest przejawem mody, lecz efektem ewolucji od „twardych” do bardziej „miękkich” sposobów kierowania, a także efektem malejącego zapotrzebowania na kierowników odznaczających się „twardym” stylem kierowania⁴.

Celem niniejszego artykułu jest rozstrzygnięcie, czy kierownik projektu powinien przejawiać cechy menedżera, czy przywódcy. Punkt wyjścia stanowić będzie – oparta na przeglądzie literatury – charakterystyka roli, pożądanego profilu kierownika projektu oraz określenie relacji między zarządzaniem (menedżerem) a przewodzeniem (przywódcą).

1. Rola i kompetencje kierownika projektu

Rolę definiuje się jako funkcję lub zadanie do spełnienia, pozycję zajmowaną w danym przedsięwzięciu⁵. Wprawdzie Tadeusz Oleksyn uważa, że rola kierownicza nie jest tożsama z funkcjami kierowniczymi, to istnieją między nimi dość ściśle związki⁶. Można zatem na rolę kierownika spojrzeć w tradycyjny sposób i zdefiniować ją przez takie „agregaty” pojęciowe, jak: planowanie, organizowanie, motywowanie czy kontrola.

² T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, WSZiP, Warszawa 2001, s. 22.

³ Ibidem, s. 25-26.

⁴ J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006, s. 136.

⁵ *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1958-1969 (wersja elektroniczna).

⁶ T. Oleksyn, op. cit., s. 23.

W literaturze przedmiotu prezentowane są następujące zadania kierownika projektu:

- określenie struktury organizacyjnej projektu,
- sformułowanie celów projektu i przedłożenie ich zleceniodawcy do zatwierdzenia,
- strukturalizacja projektu i ustalenie grupy projektowej,
- zarządzanie czasem, jakością i kosztami projektu,
- nadzorowanie realizacji projektu z uwagi na wyznaczone cele,
- zapewnienie wymiany informacji (zarządzanie komunikacją),
- podejmowanie ważnych decyzji i wprowadzanie ich w życie,
- kierowanie zespołem projektowym⁷.

Definiując rolę lidera (kierownika) projektu, Anthony T. Cobb⁸ posiłkuje się koncepcjami Henry'ego Mintzberga⁹ oraz Freda Luthansa i Diane L. Lockwood¹⁰. Zaznacza przy tym, że chociaż H. Mintzberg koncentrował się na menedżerach wyższego szczebla a F. Luthans i D.L. Lockwood – na przełożonych, to wyniki ich badań mają pewne elementy wspólne, które można odnieść do specyfiki pracy liderów (kierowników) projektu.

Role kierownika projektu można więc podzielić wedle źródła oczekiwań na:

- role oczekiwane przez interesariuszy zewnętrznych,
- role oczekiwane przez interesariuszy wewnętrznych (tab. 1).

Można postawić tezę, że dla większości kierowników projektów prawdziwym problemem są sporne lub istotnie różniące się oczekiwania członków zespołu i zewnętrznych interesariuszy. Kierownicy projektu powinni mieć wpływ na odgrywaną rolę, a nie tylko odpowiadać na oczekiwania innych. Ważne więc jest omówienie własnych oczekiwań z najważniejszymi interesariuszami oraz powiązanie ich z potrzebami interesariuszy¹¹. Podobną koncepcję roli lidera projektu – opartą na oczekiwaniach różnych interesariuszy – przedstawiają Gholamreza Gudarzi i Maysam Chegin¹².

⁷ W. Kummer, R. Spuehler, R. Wyssen, *Projekt Management*, Verlag Industrielle Organisation, Zurich 1998, s. 11, za: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 205; A.F. Shtub, J.F. Bard, S. Globerson, *Project management: Processes, methodologies, and economics*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2005, s. 14-15, za: M. Pawlak, op. cit.

⁸ A.T. Cobb, *Leading Project Team. The Basics of Project Management and Team Leadership*, Sage, London 2006, s. 157.

⁹ H. Mintzberg, *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York 1973.

¹⁰ F. Luthans, D.L. Lockwood, *Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings*, w: *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, red. J.G. Hunt, D. Hosking, C.A. Schriesheim, R. Stewart, Pergamon, New York 1984, s. 117-141.

¹¹ A.T. Cobb, op. cit., s. 164.

¹² G. Gudarzi, M. Chegin, *Using direction finder to Evaluate Project Leadership Dimensions. Case study: Iranian project managers*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business” April 2011, t. 2, nr 12, s. 976.

Tabela 1. Role kierownika projektu w kontekście oczekiwań interesariuszy

Role oczekiwane przez interesariuszy zewnętrznych	Role oczekiwane przez interesariuszy wewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> – reprezentant i rzecznik projektu – łącznik i osoba monitorująca – champion i negocjator – kontroler 	<ul style="list-style-type: none"> – planista i dystrybutor zasobów – koordynator – osoba rozwiązująca problemy – kierownik zespołu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.T. Cobb, *Leading Project Team. The Basics of Project Management and Team Leadership*, Sage, London 2006, s. 157-160.

Na rolę kierownika projektu można również patrzeć przez pryzmat faz cyklu życia projektu (tab. 2).

Tabela 2. Rola kierownika projektu w poszczególnych fazach cyklu życia projektu

Faza projektu	Rola kierownika projektu
Planowanie i inicjacja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upewnienie się, że projekt jest wykonalny. 2. Zorganizowanie projektu. 3. Zdobywanie zasobów niezbędnych do realizacji projektu.
Rozpoczęcie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poinformowanie zespołu o projekcie i ich roli w nim (wskazane jest stosowanie dyrektywnego stylu kierowania, w którym lider mówi zespołowi, co należy robić). 2. Monitoring zasobów oraz wstępnych prac w projekcie. 3. Stworzenie podstaw do tego, by praca nad projektem mogła ostatecznie być delegowana do zespołu projektowego.
Realizacja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorowanie i kontrola prac. 2. Identyfikacja i rozwiązywanie problemów. 3. Wzmocniona komunikacja z klientem, wyższym kierownictwem, dostawcami zasobów. 4. Dalsze pogłębianie wiedzy członków zespołu na temat projektu („sprzedażowy” styl kierowania). 5. Włączanie zespołu w proces podejmowania decyzji (partycypacyjny styl kierowania). 6. Delegowanie zadań z uprawnieniami i odpowiedzialnością (delegujący styl kierowania).
Zamknięcie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie raportów. 2. Spotkanie z klientem. 3. Wyciągnięcie wniosków z przebiegu projektu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A.T. Cobb, op. cit., s. 165-173.

Jak zauważa J. Davidson Frame, w trakcie realizacji projektu nie można ani nie powinno się stosować wyłącznie jednego stylu zarządzania. „Doświadczony menedżer uzależnia swoje podejście od okoliczności, z którymi ma do czynienia w danej chwili. Dlatego w fazie twórczego planowania projektu zastosuje wobec

swych najbliższych współpracowników styl leseferyczny, a w bardziej rutynowej fazie realizacji – podejście demokratyczne. Czasem może dojść do wniosku, że jedynym sposobem przywołania do porządku kapryśnego dostawcy jest przyjęcie wobec niego postawy autokratycznej, natomiast w kontaktach z innym dostawcą, który przez wiele lat regularnie dowodził swojej solidności i wiarygodności, zastosuje styl leseferyczny”¹³.

J. Rodney Turner i Ralf Mueller przyporządkowali style kierowania (przewodzenia) nie tylko do faz projektu, ale także do typu struktury zespołu projektowego i specyfiki zespołu (tab. 3).

Tabela 3. Style przewodzenia a fazy projektu i rodzaje zespołów projektowych

Styl przewodzenia	Faza projektu	Typ struktury zespołu projektowego	Specyfika zespołu
Leseferyczny	rozpoczęcie	kolektywna	eksperti dzielący się odpowiedzialnością
Demokratyczny	planowanie	macierzowa	wielu specjalistów zaangażowanych w kilka zadań
Autokratyczny	realizacja	zadaniowa	jednostka zaangażowana w realizację jednego określonego zadania
Biurokratyczny	zamknięcie	chirurgiczna	wspólna praca nad pojedynczym zadaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.R. Turner, R. Mueller, *The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review*, „Project Management Journal” 2005, t. 36, nr 1, s. 51.

Każda z wymienionych funkcji czy ról wymaga od kierownika projektu posiadania określonych kompetencji, a także cech charakteru. Według Joanny Haffer na kompetencje kierownika projektu składają się wiedza, umiejętności i doświadczenie, pozwalające na skuteczne kierowanie projektem. Można je podzielić na:

- administracyjne/procesowe – w zakresie planowania, kontrolowania i organizowania projektu, np. planowanie i monitorowanie,
- biznesowe/strategiczne – w zakresie aspektów strategicznych projektu, np. myślenie strategiczne,
- interpersonalne – ujawniające się w interakcji z interesariuszmi projektu, np. przywództwo,
- intrapersonalne – związane z charakterem i osobowością, np. odpowiedzialność,
- techniczne – dotyczące technicznych aspektów projektu i produktu,
- zarządzanie wieloma projektami, np. wielozadaniowość¹⁴.

¹³ J.D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 71-72.

¹⁴ J. Haffer, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, TNOiK, Toruń 2009, s. 134-135.

Howard Eisner, nawiązując do przywołanych wcześniej podstawowych funkcji kierowniczych, określa cechy charakteru, które stymulują ich realizację. Dla przykładu planowanie i kontrola łączą się z zachowaniami introwertycznymi, porządkiem i dyscypliną, zaś organizowanie i motywowanie – raczej z ekstrawertyzmem. Można zatem powiedzieć, że kierownik projektu, podobnie jak inni kierownicy, powinien być osobą „zbalansowaną”¹⁵.

Według Avrahama F. Shtub, Jonathana F. Barda, Shloma Globersona kierownik projektu powinien posiadać następujące kompetencje:

- umiejętność planowania i zarządzania czasem,
- wiedza techniczna, dotycząca zakresu projektu,
- wiedza i umiejętności z zakresu budżetowania i zarządzania kosztami,
- umiejętności przywódcze (wyznaczanie celu, mierzenie wyników),
- zarządzanie zasobami, w tym budowanie relacji interpersonalnych,
- umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne,
- umiejętności marketingowe, tj. budowanie relacji z klientem¹⁶.

Według Franka Toneya na pożądane cechy kierownika projektu składają się:

- profesjonalizm: przywództwo, wizja, zdolności analityczne, zdolności interpersonalne, świadomość,
- umiejętności projektowe: znajomość metodologii, zdolności wdrażania,
- cechy charakteru, edukacja, doświadczenie: uczciwość, wykształcenie, doświadczenie, ambicja, chęć przywództwa, inteligencja, opanowanie¹⁷.

Na kompetencje kierownika projektu można także spojrzeć przez pryzmat standardów przyjętych przez organizacje promujące podejście projektowe i opracowujące metodyki zarządzania projektami. Paweł Wyrozębski wskazuje na cztery liczące się wśród profesjonalistów modele kompetencji kierownika projektu:

- *IPMA Competency Baseline* – stworzony przez International Project Management Association,
- *Project Manager Competency Development Framework* – przygotowany przez Project Management Institute,
- *National Occupational Standards for Project Management* – opracowany przez organizację Engineering Construction Industry Training Board,
- *Professional Competency Standards for Project Management* – stworzony przez Australian Institute for Project Management¹⁸.

¹⁵ H. Eisner, *Essentials of Project and Systems Engineering Management*, Wiley & Sons, New York 1997, za: M. Pawlak, op. cit., s. 204-205.

¹⁶ A.F. Shtub, J.F. Bard, S. Globerson, op. cit., s. 16.

¹⁷ F. Toney, *The Superior Project Manager – Global Competency Standards and Best Practices*, Marcel Dekker, New York – Basel 2002, za: P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogoniek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 32.

¹⁸ P. Wyrozębski, *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2(29), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/29/id/637> [13.06.2013].

Tabela 4. Model kompetencji IPMA ICB v.3.0

Kompetencje techniczne	Kompetencje behawioralne	Kompetencje kontekstowe
1.01. Sukces zarządzania projektami	2.01. Przywództwo	3.01. Orientacja na projekt
1.02. Interesariusze	2.02. Zaangażowanie	3.02. Orientacja na program
1.03. Wymagania projektu	2.03. Samokontrola	3.03. Orientacja na portfel projektów
1.04. Ryzyko i szanse	2.04. Asertywność	3.04. Wdrożenie projektów, programów i portfela projektów
1.05. Jakość	2.05. Relaksacja	3.05. Organizacja stała
1.06. Organizacja projektowa	2.06. Otwartość	3.06. Biznes
1.07. Praca zespołowa	2.07. Kreatywność	3.07. Systemy, produkty i technologia
1.08. Rozwiązywanie problemów	2.08. Zorientowanie na wyniki	3.08. Zarządzanie personelem
1.09. Struktury projektu	2.09. Wydajność	3.09. Bezpieczeństwo i higiena pracy, środowisko
1.10. Zakres i produkty projektu	2.10. Konsultowanie	3.10. Finanse
1.11. Czas i fazy projektu	2.11. Negocjacje	3.11. Prawo
1.12. Zasoby	2.12. Konflikt i kryzys	
1.13. Koszty i finansowanie	2.13. Rzetelność	
1.14. Zamówienia i kontrakty	2.14. Wartości	
1.15. Zmiany	2.15. Etyka	
1.16. Kontrola i raportowanie		
1.17. Informacje i dokumentacja		
1.18. Komunikacja		
1.19. Rozpoczęcie projektu		
1.20. Zamknięcie projektu		

Źródło: *IPMA Competency Baseline v.3.0*, IPMA 2006, s. 29; P. Wyrozębski, *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2(29), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637> [13.06.2013].

Na przykład model IPMA ICB v.3.0 obejmuje kompetencje związane z zarządzaniem projektami (tab. 4). Wyróżnia cztery poziomy tych kompetencji, z czego trzy to poziomy kierownicze (kompetencje kierownika projektu, starszego kierownika projektu i dyrektora programu lub projektów)¹⁹.

Konkretne kompetencje kierownika projektu były przedmiotem badań Deana R. Gehringa, Lindy Geoghegan, Victora Gulewicza i Nicholasa Clarka. Pierwszy z nich podjął próbę usystematyzowania kompetencji kierownika projektu, a także wyróżnił kompetencje wspólne, które pojawiają się w wykazach innych autorów zajmujących się tą tematyką, i przypisał do poszczególnych kompetencji wspierające je typy osobowości według klasyfikacji Meyers-Briggs Type Indicator. Określił też typy osobowości pomagające przeprowadzić projekt przez kolejne fazy²⁰.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ D.R. Gehring, *Applying Traits Theory of Leadership to Project Management*, „Project Management Journal” 2007, t. 38, nr 1, s. 48-53.

Z kolei L. Geoghegan i V. Dulewicz na podstawie przeprowadzonych badań wskazują na 10 wymiarów przywództwa (10 kompetencji), które są krytyczne dla sukcesu projektu. Pięć z nich należy do kompetencji zarządczych, cztery – do kompetencji społecznych, a tylko jedna – do intelektualnych. Najbardziej istotne dla sukcesu projektu są następujące kompetencje:

- zarządzanie zasobami,
- przekazywanie zadań, uprawnień i kompetencji (*empowering*),
- rozwój ludzi, tj. umiejętność rozwijania/doskonalenia członków zespołu,
- motywowanie²¹.

Z badań N. Clarke’a wynika, że inteligencja emocjonalna jest bezpośrednio związana z kompetencją kierownika projektu zwaną pracą zespołową oraz z przywództwem transformacyjnym²².

W polskiej literaturze przedmiotu także można znaleźć wyniki badań dotyczących kompetencji kierownika projektu, które w największym stopniu wpływają na skuteczność jego działań. Z odpowiedzi kierowników projektów poddanych badaniom przez Annę Musioł-Urbańczyk wynika, że uzależniają oni skuteczność swoich działań przede wszystkim od posiadanych kompetencji społecznych (umiejętności komunikowania się, przywództwa, motywowania, negocjowania, pracy zespołowej). Drugie miejsce zajmują kompetencje profesjonalne (umiejętność podejmowania decyzji, budowania zespołu, zarządzania komunikacją w projekcie i zakresie projektu), a następnie osobiste (lojalność) i biznesowe (elastyczność). Autorka dodatkowo zróżnicowała pożądane kompetencje według branż, w których pracują kierownicy projektu²³.

Mając na uwadze liczne ujęcia roli kierownika projektu, a także zestawy pożądaných kompetencji, warto zastanowić się, które z nich pasują do menedżera, a które do przywódcy. Przedtem jednak należy określić relacje, jakie zachodzą między pojęciami „zarządzanie” („menedżer”) a „przewodzenie” („przywódca”).

2. Menedżer a przywódca – w świetle literatury przedmiotu

W przedstawionych rolach i kompetencjach kierownika projektu można znaleźć wyróżniki, które stawiają go w roli menedżera i/lub przywódcy. W celu lepszego określenia tych ról, warto odnieść się do literatury przedmiotu dotyczącej relacji między zarządzaniem i przywództwem.

²¹ L. Geoghegan, V. Dulewicz, *Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?*, „Project Management Journal” 2008, t. 39, nr 4, s. 65-66.

²² N. Clarke, *Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences*, „Project Management Journal” 2010, t. 41, nr 2, s. 7-17.

²³ A. Musioł-Urbańczyk, *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 84-115.

Część autorów zamiennie stosuje terminy „przywództwo” i „zarządzanie”, traktując je jako synonimy. Może to być związane z utożsamianiem od połowy lat 90. XX w. pozycji menedżera z rolą przywódcy. Większość autorów zgadza się jednak, że istnieją różnice między przywódcą i menedżerem, a tym samym między przywództwem i zarządzaniem.

Wśród możliwych relacji, jakie mogą zachodzić między przywództwem a zarządzaniem, można wyróżnić pięć zależności:

- relacja I: przywództwo jest tym samym co zarządzanie,
- relacja II: przywództwo i zarządzanie to dwa oddzielne zjawiska,
- relacja III: przywództwo jest wewnętrzną częścią zarządzania,
- relacja IV: zarządzanie jest wewnętrzną częścią przywództwa,
- relacja V: przywództwo i zarządzanie to dwa oddzielne zjawiska mające

wspólne elementy (rys. 1).

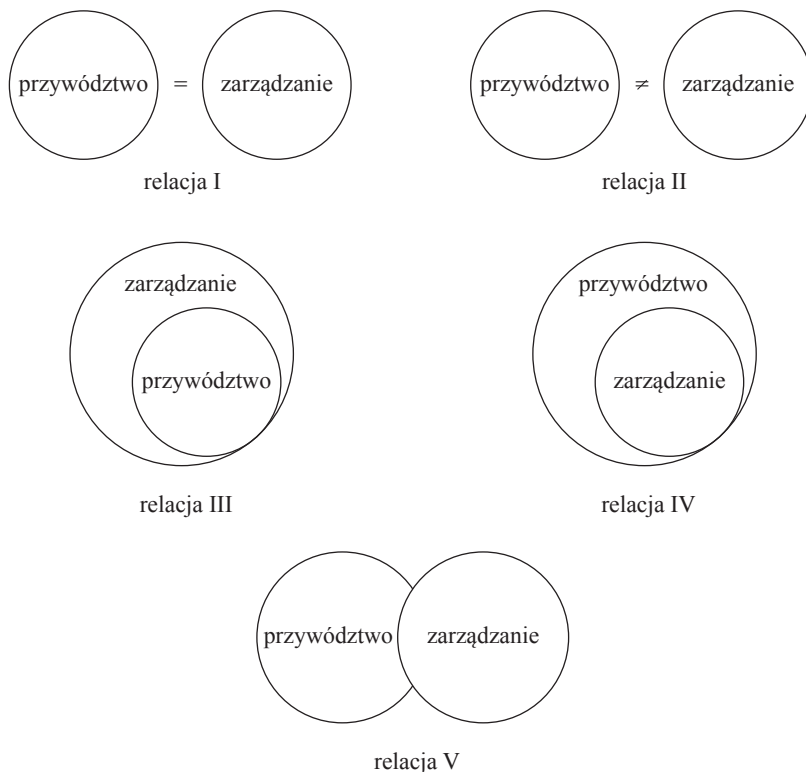
Pojęcia „przywództwo” i „zarządzanie” nie powinny być jednak traktowane ani jako synonimy, ani antonimy. Przywództwo różni się bowiem od zarządzania, choć nie jest od niego odizolowane (jak mogłaby wskazywać przedstawiona na rys. 1 relacja II). Dyskusyjne jest także traktowanie jednego z nich jako nadrzędnego wobec drugiego (choć jak wskazuje relacja III, przywództwo można rozpatrywać jako jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie). Właściwą relacją – według wielu badaczy – jest traktowanie przywództwa i zarządzania jako różnych, lecz częściowo pokrywających się obszarów (jak prezentuje relacja V).

Pierwszego rozróżnienia pojęć „przywództwo” i „zarządzanie” dokonał Philip Selznick, pisząc, że „przywództwo nie jest tożsame z prowadzeniem biura, wysokim prestiżem lub podejmowaniem decyzji. Nie pomagają też identyfikowanie przywództwa z czymkolwiek, co wykonują ludzie na wysokich stanowiskach”²⁴. Inni badacze zajmujący się relacjami: przywództwo a zarządzanie wskazywali na bardziej szczegółowe różnice między nimi. Abraham Zaleznik uważa, że menedżerowie i przywódcy to dwie odmienne grupy ludzi, różniące się motywami postępowania, życiorysem oraz sposobami myślenia i działania²⁵. Menedżerowie zwykle przyjmują bezosobową postawę wobec celów, traktują pracę jako kontrolowany proces i wolą pracować wspólnie, zaś przywódcy mają osobisty stosunek do celów, są proaktywni, dążą do kształtowania idei, podejmują wyzwania. Różnica między menedżerami a przywódcami tkwi więc w ich charakterze, w poglądach na kwestię porządku i chaosu – menedżerowie dążą do zapewnienia stabilności i porządku, a przywódcy tolerują chaos i brak struktury²⁶.

²⁴ P. Selznick, *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Peterson, Evanston 1957, za: B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 102.

²⁵ A. Zaleznik, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 6, s. 108.

²⁶ Ibidem, s. 106.



Rysunek 1. Możliwe relacje między przywództwem i zarządzaniem

Źródło: opracowanie własne.

John P. Kotter opowiada się za wyraźnym rozgraniczeniem roli menedżera i roli przywódcy²⁷, gdyż znacznie się one od siebie różnią. Przywództwo nie jest lepsze od zarządzania ani nie stanowi jego alternatywy. Są to dwie odmienne, lecz wzajemnie uzupełniające się sekwencje działań. Prawdziwym wyzwaniem jest natomiast umiejętne połączenie przywództwa z zarządzaniem oraz ich zrównoważenie²⁸.

Dobry kierownik powinien posiadać zarówno umiejętności przywódcze, dotyczące kierowania ludźmi, jak i umiejętności zarządcze, aby w uporządkowany sposób dokonywać zmian. Główne działania, przed którymi stoją przywódca i menedżer, zestawiono w tabeli 5.

W obszarze zarządzania dobry menedżer powinien zapewnić organizacji takie funkcjonowanie systemów ludzkich, finansowych i technicznych, jak przewiduje

²⁷ J.P. Kotter, *Różne role menedżera i przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 2, s. 13.

²⁸ J.P. Kotter, *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 6, s. 118-119.

Tabela 5. Działania podejmowane w ramach przywództwa i zarządzania

Działania	Przywództwo	Zarządzanie
Podjęcie właściwych decyzji o zadaniach do wykonania	Wytuczanie kierunku rozwoju, czyli opracowywanie wizji przyszłości wraz ze strategiami wprowadzania zmian niezbędnych do jej realizacji	Planowanie i określanie budżetu, tj. zdefiniowanie celów i zadań na przyszłość, określenie etapów ich realizacji i przydzielenie do nich odpowiednich zasobów
Stworzenie sieci ludzi i relacji	Jednoczenie ludzi wokół wyznaczonych celów, czyli przedstawienie nowo obranego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa osobom umiejącym przyciągnąć ludzi, którzy będą rozumieć wizję i zobowiążą się do jej urzeczywistnienia	Organizacja i przydzielanie pracowników do odpowiednich ról i zadań, tzn. tworzenie struktury organizacyjnej i zbioru stanowisk odpowiadających wymaganiom planu, obsadzanie ich ludźmi i przekazywanie odpowiedzialności za wykonanie planu
Upewnienie się, że ludzie potrafią wykonać swą pracę	Motywowanie i inspirowanie, czyli zachęcanie ludzi, by pomimo przeszkód wytrwale dążyli w wyznaczonym kierunku oraz przemawianie do ich potrzeb, wartości, emocji	Kontrola i rozwiązywanie pojawiających się problemów, czyli monitorowanie wyników, odkrywanie odstępstw od planów, tworzenie w miarę potrzeby planów awaryjnych i narzędzi do rozwiązywania problemów

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.P. Kotter, *Co właściwie robią przywódcy?*, „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 6, s. 118-127.

przyjęta koncepcja. Niezależnie od złożoności tych systemów prawidłowe zarządzanie ma zapewniać osiągnięcie planowanych wyników w określonym czasie, w ramach przyjętego budżetu i odpowiednio do standardów jakościowych. Natomiast dobry przywódca tworzy systemy, które są zarządzane przez menedżerów, a następnie dostosowuje je do zmieniających się okoliczności i mobilizuje ludzi do całkiem nowych osiągnięć. Można zatem powiedzieć, że zarządzanie dotyczy skuteczności i stabilności, natomiast przywództwo ukierunkowane jest na innowacje oraz zmiany²⁹.

J.P. Kotter rozróżnia zarządzanie i przywództwo przez porównanie ich funkcji. Z kolei Rosemary K.C. Ryan, uwzględniając główne elementy modelu J.P. Kottera, ukazuje podstawowe różnice między przywództwem a zarządzaniem przez charakterystykę pięciu elementów, takich jak: kierunek, dopasowanie, relacje, umiejętności osobiste i rezultaty (tab. 6).

Zgodnie z modelem przywództwa i zarządzania R.K.C. Ryan kierunkiem działania przywódcy jest wizja i myślenie strategiczne. Przywódcy powinni cechować się dalekowzrocznością i umiejętnością patrzenia w przyszłość, ale także na sytuację bieżącą, by móc analizować luki rozwojowe w danej sytuacji. Podczas gdy przywódcy skupiają się na wizji i strategii, menedżerowie koncentrują się na

²⁹ Na czym polega istota przywództwa, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 11, s. 31.

Tabela 6. Model przywództwa a model zarządzania

Wyróżnik	Przywództwo	Zarządzanie
Kierunek	Tworzenie wizji i strategii Pilnowanie horyzontu	Planowanie i budżetowanie Pilnowanie zysków
Dopasowanie	Tworzenie wspólnej kultury i wartości Pomoc innym w rozwoju Zacieranie granic	Organizacja i obsada personelu Kierowanie i kontrolowanie Tworzenie granic
Relacje	Ukierunkowanie na ludzi – inspirowanie i motywowanie podwładnych Bazowanie na władzy osobistej Działania w charakterze trenera, pomocnika, doradcy	Ukierunkowanie na zadanie – produkcja/sprzedaż towarów i usług Bazowanie na pozycji władzy Działanie w charakterze szefa
Umiejętności osobiste	Spojrzenie strategiczne Otwarty umysł Umiejętne prośby o wykonanie zadania Innowacyjność	Umiejętności organizacyjne Umiejętności rozwiązywania problemów Umiejętności wydawania poleceń Umiejętność dostosowania
Rezultaty	Wprowadzanie zmian, często radykalnych	Utrzymanie stabilności

Źródło: R.K.C. Ryan, *Leadership Development. A guide for HR and Training Professionals*, Elsevier, Oxford 2008, s. 2.

wdrażaniu tych elementów poprzez przekładanie ich na konkretne plany i projekty. Przywódcy powinni dopasowywać do siebie takie składniki, jak: wizja, cele, wartości i kultura. Działania przywódcy zmirzają zatem do określania wartości przedsiębiorstwa, tworzenia wspólnej kultury zachowań, tworzenia struktury organizacji, która jest dostosowana do przyszłych potrzeb, ustalania kluczowych umiejętności i cech potrzebnych w przyszłości.

Menedżerowie powinni natomiast pracować w swoich zespołach, aby zapewnić dopasowanie, przekazywać wartości i sprawiać, by zostały one wprowadzone w życie, pozyskiwać i rekrutować osoby posiadające umiejętności, które mogą być przydatne w przyszłości, oraz dbać o rozwój tych umiejętności. Jedną z kluczowych różnic w zakresie zarządzania relacjami jest to, że przywódcy będący na wyższym szczeblu przeznaczają więcej czasu na wywieranie wpływu i przekonywanie innych podmiotów, nad którymi nie mają władzy wynikającej z zajmowanej pozycji. Bazują zatem na władzy osobistej. Zarówno pełnienie roli przywódcy, jak i menedżera wymaga posiadania umiejętności interpersonalnych, a różnica w ich zachowaniu zależy od kontekstu, w jakim umiejętności te są wykorzystywane. Biorąc pod uwagę ostatni aspekt modelu, czyli rezultaty, kluczowa różnica między menedżerami a przywódcami polega na nastawieniu przywódców na wprowadzanie zmian, a menedżerów – na utrzymanie stabilności w czasie zmian³⁰.

³⁰ R.K.C. Ryan, *Leadership Development. A Guide for HR and Training Professionals*, Elsevier, Oxford 2008, s. 1-5.

Według Josepha C. Rosta różnica między przywództwem a zarządzaniem jest następująca: „przywództwo jest relacją wpływu między przywódcami a ich zwolennikami, relacja ta odzwierciedla konieczne zmiany będące wynikiem przyjęcia wspólnych celów, [...] zarządzanie jest relacją władzy między przynajmniej jednym menedżerem a jednym podwładnym, która to relacja koordynuje ich aktywność w celu wyprodukowania oraz sprzedania szczególnych dóbr i/lub usług”³¹.

Tabela 7. Rozróżnienie przywództwa i zarządzania

Przywództwo	Zarządzanie
Relacja wpływu	Relacja władzy
Przywódcy i zwolennicy	Menedżerowie i podwładni
Zamierzone prawdziwe zmiany	Produkcja i sprzedaż dóbr i (lub) usług
Zamierzone zmiany odzwierciedlają wspólne cele	Dobra/usługi są wynikiem koordynowanych działań

Źródło: J.C. Rost, *Leadership and Management*, za: B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005, s. 104.

J.C. Rost zwraca uwagę, że przywództwo stanowi wielokierunkowe oddziaływanie relacyjne, które nie uwzględnia przymusu. Zarządzanie jest natomiast oddziaływaniem jednokierunkowym, które zachodzi na podbudowie określonego źródła władzy (tab. 7). Przywództwo uwidacznia się podczas realizacji wspólnych celów, natomiast zarządzanie ma za zadanie koordynowanie działań, które prowadzą do wykonania określonych zadań.

Warren Bennis w wyniku prowadzonych obserwacji wskazuje następujące różnice w działaniach, zachowaniach oraz postawach menedżerów i przywódców:

- menedżer administruje, przywódca wprowadza innowacje,
- menedżer jest kopia, przywódca jest oryginałem,
- menedżer utrzymuje istniejący stan, przywódca rozwija go,
- menedżer skupia się na systemach i strukturze, przywódca skupia się na ludziach,
- menedżer polega na kontroli, przywódca tworzy zaufanie,
- menedżer przyjmuje perspektywę krótkoterminową, przywódca – długoterminową,
- menedżer pyta: jak i kiedy?, przywódca: co i dlaczego?,
- menedżer koncentruje się na bliskim otoczeniu, przywódca patrzy na horyzont,
- menedżer akceptuje *status quo*, przywódca kwestionuje *status quo*,
- menedżer jest dobrym żołnierzem, przywódca jest panem samego siebie,

³¹ J.C. Rost, *Leadership and Management*, w: *Leading Organizations. Perspectives for a New Era*, red. G. Hickman, Sage, London 1998, za: B. Kozusznik, *Wpływ społeczny...*, op. cit., s. 104.

– menedżer robi rzeczy we właściwy sposób, przywódca robi właściwe rzeczy³².

Analizując przedstawiane w literaturze przedmiotu poglądy na temat różnic między przywódcami a menedżerami, można wywnioskować, że przywództwo jest lepsze od zarządzania, ponieważ „przywódcy to dżentelmeni w białych koszulach, a menedżerowie to źli chłopcy w czarnych koszulach”³³. Obraz złego menedżera i dobrego przywódcy przeważał w literaturze lat 80. XX w.³⁴, gdzie przywództwo było traktowane jako doskonałe zarządzanie oraz antidotum na wszelkie niepowodzenia organizacji³⁵. Natomiast – jak pisze Barbara Kozusznik – ludzie lubią być zarządzani do momentu, w którym zarządzanie nie przekształca się w dyktaturę. Żyjemy bowiem w świecie industrialnym, czyli świecie zarządzanym i świat postindustrialny zachowa wiele z jego elementów³⁶.

Warren Bennis i Burt Nanus wskazują, że problemem obecnych organizacji jest nadmierne zarządzanie i niedostateczne przywództwo. W organizacjach zbyt duży nacisk kładziony jest na wykonywanie rutynowych czynności, bez stawiania pytań o ich zasadność³⁷.

W organizacjach mogą występować różne układy między zarządzaniem i przywództwem. Prawdopodobne skutki typowych układów można przedstawić w postaci czterech sytuacji:

- sytuacja I: dobrze zorganizowany i zmotywowany zespół odnoszący sukcesy, czyli silne zarządzanie i silne przywództwo,
- sytuacja II: prawidłowo zarządzany zespół, który cierpi na niedobór inspiracji, czyli silne zarządzanie i słabe przywództwo,
- sytuacja III: zespół natchniony i zmotywowany, lecz niezorganizowany, czyli silne przywództwo i słabe zarządzanie,
- sytuacja IV: brak nadziei, pewna klęska zespołu, czyli słabe przywództwo i słabe zarządzanie³⁸.

Pierwsza z przedstawionych sytuacji jest optymalna i do niej powinny dążyć poszczególne organizacje.

Grażyna Osbert-Pociecha pisze: „z obserwacji dobrze prosperujących firm/organizacji wynika, iż kluczem do sukcesu, przewagi konkurencyjnej jest zastosowanie właściwych proporcji między działaniami o charakterze przywódczym

³² W. Bennis, *The essential Bennis. Essays on Leadership by Warren Bennis with commentary*, Jossey-Bass, San Francisco 2009, s. 209-210.

³³ B. Kozusznik, *Wpływ społeczny...*, op. cit., s. 103.

³⁴ P. Iles, *Leadership and leadership development: Time for a new direction?*, „The British Journal of Administrative Management” 2001, t. 27, nr 9-10, s. 23.

³⁵ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 139.

³⁶ Ibidem, s. 140.

³⁷ Podaję za: B. Kozusznik, *Wpływ społeczny...*, op. cit., s. 103.

³⁸ M. Williams, *Mistrzowskie przywództwo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 32.

a działaniami (czynnościami) tradycyjnego zarządzania, czyli umiejętnie przeplatanie roli menedżera i roli przywódcy (lidera)³⁹. W przedsiębiorstwie konieczna jest zatem równoległa obecność zarządzania i przywództwa. Natomiast relacje między nimi powinny być odzwierciedleniem konkretnej sytuacji organizacji, związanej z jej kondycją ekonomiczno-finansową, poziomem zorganizowania, specyfiką kultury organizacyjnej czy rodzajem koniecznych zmian⁴⁰.

Podsumowanie

Czy kierownik projektu powinien być dobrym menedżerem, czy może przywódcą? Jak powinno określać się kierownika projektu?

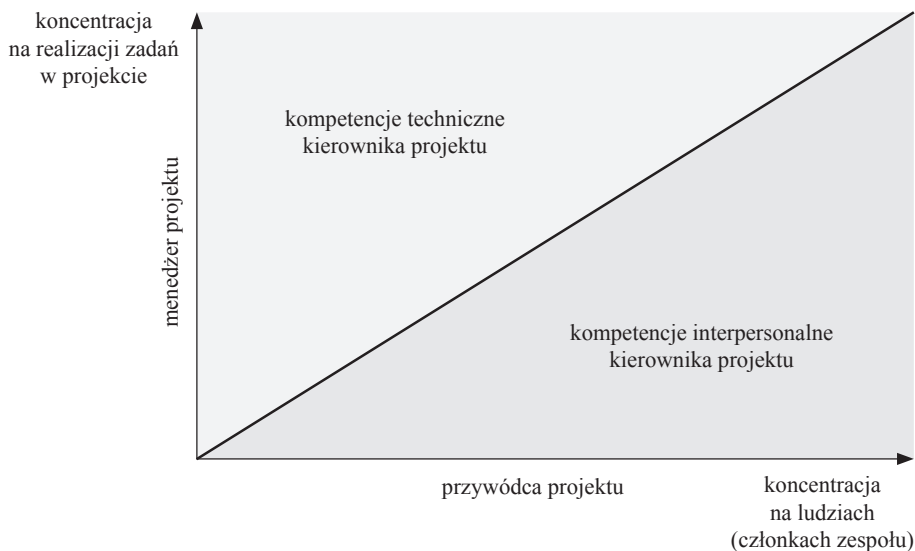
Pojęcie „kierownik” jest najbardziej pojemnym i ogólnym określeniem osoby kierującej. Każdą osobę, która kieruje (zostaje wyznaczona do kierowania) realizacją projektu, można/należy więc nazwać kierownikiem projektu. Wyróżnikiem bycia kierownikiem jest zajmowane stanowisko kierownicze w organizacji (zespole projektowym), z którym wiążą się takie cechy, jak: odpowiedzialność za pracę innych osób czy posiadana władza formalna. Osoba kierująca projektem posiada więc autorytet formalny, wynikający z zajmowanego stanowiska kierowniczego. Natomiast to, czy taka osoba ma również autorytet merytoryczny (wynikający z jej wiedzy i motywacji), odnoszony w literaturze przedmiotu do bycia „menedżerem”, i/lub autorytet osobisty (wynikający z posiadanych cech), odnoszony w literaturze przedmiotu do bycia „przywódcą”, zależy od posiadanych kompetencji, które wykorzystuje w wypełnianiu swojej roli i realizacji zadań. Menedżera projektu można scharakteryzować przez określone funkcje i wkład wnoszony do realizacji projektu oraz takie cechy, jak wysokie kompetencje i silne ukierunkowanie na efektywność pracy, co pozwala mu integrować zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne i ludzkie wokół realizacji wyznaczonych celów. Przywódcę projektu powinny wyróżniać określone cechy oraz intuicja, dzięki którym będzie mógł w taki sposób oddziaływać na ludzi, by skłonić ich do dobrowolnego zaangażowania w realizację celów grupy, której są członkami.

Przywódcą wyznacza więc ramy, w których funkcjonuje menedżer, tzn. nakreśliła wizję i wyznacza cele do realizacji, które operacjonalizuje menedżer. Ponadto przywódca posiada kompetencje interpersonalne (koncentracja na ludziach), natomiast menedżer – techniczne (koncentracja na zadaniach). Ponieważ każdy kierownik projektu ma do czynienia zarówno z zespołem projektowym (np. motywowanie członków zespołu i tworzenie efektywnego środowiska pracy), jak

³⁹ G. Osbert-Pociecha, *Przywódtwo – esencja zarządzania organizacją*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przełomu wieków*, red. J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 235.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 238.

i z zadaniami, które powinien realizować zespół (np. sprawne i efektywne wykorzystanie zasobów przeznaczonych do realizacji projektu), powinien posiadać kompetencje pozwalające mu pełnić zarówno rolę przywódcy, jak i menedżera projektu (rys. 2).



Rysunek 2. Równoważenie roli menedżera i przywódcy projektu

Źródło: opracowanie własne.

Także cechy projektu mogą wpływać na przechodzenie z jednej roli do drugiej. W zależności od typu projektu (jego dziedziny, cech zaangażowanych wólf ludzi, stopnia unikalności, stopnia ryzyka) proporcje między byciem menedżerem a byciem przywódcą będą się zmieniały. Zasadne więc wydaje się podjęcie dalszych badań nad pełnieniem roli menedżera i przywódcy w różnych typach zespołów projektowych.

Warto także podkreślić, że rola kierownika projektu jest bezpośrednio związana z przyjętymi w organizacji standardami (metodykami) zarządzania projektami. Można wśród nich wyróżnić takie, które stosuje się w sposób uniwersalny (niezależnie od dziedziny, w jakiej projekt jest wykonywany), oraz specjalistyczne (dostosowane do projektów z określonej dziedziny). W metodykach przedstawiane są zarówno szczegółowe zadania techniczne kierownika projektu, jak i wskaźniki dotyczące kształtowania „miękkich” aspektów pracy zespołu. Standardy uniwersalne można podzielić na tradycyjne (np. Prince2 czy metodyka PMI) oraz nowoczesne (zwinne, np. Scrum). Przeprowadzone studia literaturowe pozwalają stwierdzić, że w tradycyjnych metodykach kierownik jest przełożonym i koordy-

natorem (czyli raczej menedżerem), natomiast w nowoczesnych – współpracownikiem i mentorem (raczej przywódcą)⁴¹.

Literatura

- Bennis W., *The essential Bennis. Essays on Leadership by Warren Bennis with commentary*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
- Clarke N., *Emotional Intelligence and Its Relationship to Transformational Leadership and Key Project Manager Competences*, „Project Management Journal” 2010, t. 41, nr 2.
- Cobb A.T., *Leading Project Team. The Basics of Project Management and Team Leadership*, Sage, London 2006.
- Frame D. J., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG Press, Warszawa 2001.
- Gehring D.R., *Applying Traits Theory of Leadership to Project Management*, „Project Management Journal” 2007, t. 38, nr 1.
- Geoghegan L., Dulewicz V., *Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?*, „Project Management Journal” 2008, t. 39, nr 4.
- Gudarzi G., Chegin M., *Using direction finder to Evaluate Project Leadership Dimensions. Case study: Iranian project managers*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business” 2011, t. 2, nr 12.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, TNOiK, Toruń 2009.
- Iles P., *Leadership and leadership development: Time for a new direction?*, „The British Journal of Administrative Management” 2001, t. 27, nr 9-10.
- Kotter J.P., *Co właściwie robią przywódcy?* „Harvard Business Review Polska” 2005, nr 6.
- Kotter J.P., *Różne role menedżera i przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 2.
- Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Luthans F., Lockwood D.L., *Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings*, w: *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, red. J.G. Hunt, D. Hosking, C.A. Schriesheim, R. Stewart, Pergamon, New York 1984.
- Mintzberg H., *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York 1973.
- Moczydłowska J., *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006.
- Musiół-Urbańczyk A., *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Na czym polega istota przywództwa*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 11.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, WSZiP, Warszawa 2001.
- Osbert-Pociecha G., *Przywództwo – esencja zarządzania organizacją*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przelomu wieków*, red. J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁴¹ Szerzej: K. Piwowar-Sulej, *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012 nr 4 (26), s. 44-48; eadem, *Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 50, s. 170-173.

- Piwowar-Sulej K., *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4 (26).
- Piwowar-Sulej K., *Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2013, nr 50 (*Organizacja i Zarządzanie*).
- Różne role menedżera i przywódcy*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 2.
- Ryan R.K.C., *Leadership Development. A Guide for HR and Training Professionals*, Elsevier, Oxford 2008.
- Shtub A.F., Bard J.F., Globerson S., *Project management: Processes, methodologies, and economics*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2005.
- Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1958-1969 (wersja elektroniczna).
- Turner J.R., Mueller R., *The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review*, „Project Management Journal” 2005, t. 36, nr 1.
- Turner J.R., *The Handbook of Project-based Management. Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, McGraw-Hill, London 1993.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- Williams M., *Mistrzowskie przywództwo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Wyrozębski P., *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2 (29), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637> [13.06.2013].
- Zaleznik A., *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 6.

Project supervisor – a manager or a leader?

Summary. This paper presents some concepts of the role and the desired competences of the project supervisor. The relationship between management (manager) and leadership (leader) are specified. This becomes the basis for the answering the question posed in the title of the paper: whether the project supervisor should exhibit characteristics of a manager or a leader? It is found that the project supervisor should have the competences allowing him/her to perform both the role of a leader and a manager. The degree of desired managerial and leadership characteristics also depend on the characteristics of the project and the standard of project management adopted by the organization.

Key words: project supervisor roles and competences, manager, leader