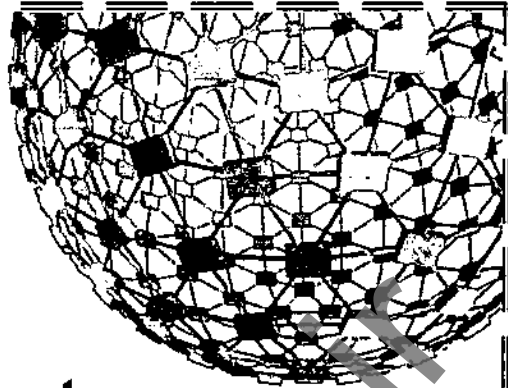




مهارت‌های رهبری پروژه

از فناوری تا عمل

گردآورندگان:

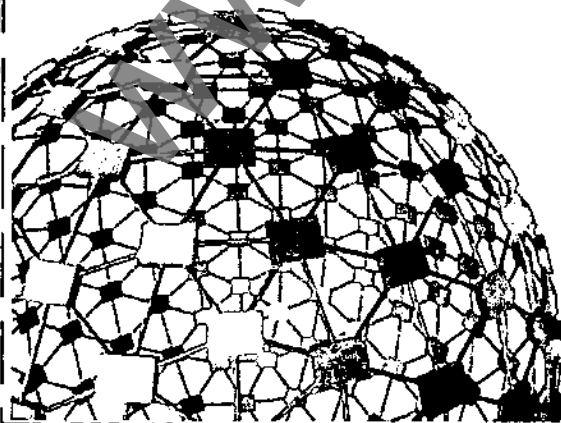
دکتر جفری کی. پینتو Jeffrey K. Pinto, Ph.D.

دکتر جفری ترایلر Jeffrey Trailer, Ph.D.

مترجمان:

ماندانا کریمی Mandana Karimi, MSc.

بهنام بی‌نا Behnam Bina, MSc.



عنوان و نام پدیدآور	مهارت‌های رهبری پروژه از تئوری تا عمل / گردآوردندگان: جفری کی. پینتو، [و دیگران]؛ مترجمان: ماندانا کریمی، بهنام پینا
مشخصات نشر	تهران: ارگ، ۱۳۹۰
مشخصات ظاهری	۱۹۹ ص.؛ جدول، نمودار
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۲-۰۲-۰
یادداشت	عنوان اصلی: Project leadership: from theory to practice, c1998
یادداشت	[گردآوردندگان جفری کی. پینتو، پگ توماس، جفری تربلر، تد پالمر، میشل گوکر]
موضوع	مدیریت طرح‌ها
موضوع	رهبری
شناسه افزوده	پینتو، جفری کی.، ۱۹۵۸-، م. Pinto, Jeffrey K
شناسه افزوده	کریمی، ماندانا، مترجم، ۱۳۶۳-، مترجم شناسه افزوده
رده بندی کنگره	۱۳۹۰/۸۷۷ م/۶۹/۲ HD
رده بندی دیویی	۴۵۸/۲
شماره کتابشناسی	۲۵۱۶۶۴
	پینا، بهنام، ۱۳۶۳-، مترجم

انتشارات ارگ

عنوان: مهارت‌های رهبری پروژه

"از تئوری تا عمل"

مؤلف: جفری کی. پینتو

مترجمان: ماندانا کریمی، بهنام پینا

ناشر: انتشارات ارگ

صفحه آرابی: خانم بیات

طراح جلد: آسیه احسانگر

چاپ: اول زمستان ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۲-۰۲-۰

Email: Arg_book@yahoo.com

کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶ فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

۱۰	مقدمه‌ی مترجمان.....
۱۱	مقدمه‌ای بر مجموعه چاپ‌های مجدد انجمن مدیریت پروژه.....
۱۳	مقدمه‌ی کتاب "مهارت‌های رهبری برای مدیران پروژه".....
۲۱	ویژگی‌های مدیران پروژه‌ی اثربخش.....
۲۲	ویژگی‌های موقعیت رهبری پروژه.....
۲۵	ویژگی‌های یک رهبر پروژه‌ی اثربخش.....
۲۹	اشاعه‌ی نیازمندی‌های صحیح.....
۳۱	چگونه یک مدیر پروژه‌ی خوب باشیم.....
۳۲	مطالعه مشکلات و مهارت‌های مدیر پروژه.....
۳۳	مشکلات مدیریت پروژه‌ها.....
۳۶	مهارت‌های مدیر پروژه.....
۳۸	مهارت‌ها و مشکلات: اساساً با یکدیگر ارتباط درونی دارند.....
۴۱	انتخاب مدیران پروژه: فهرستی جامع از نشان‌گرهای خصایص مدیران.....
۴۲	پروفایلی برای انتخاب اهداف.....
۴۶	معیارهای گزینش.....
۵۲	ملاحظات.....
۵۷	رهبری پروژه: ادراک و انتخاب هوشمندانه‌ی سبک رهبری.....
۶۰	ابعاد بحرانی اطلاعات و اختیار تصمیم.....
۶۱	چهار سبک رهبری.....

۶۲.....	مدیریت مشارکتی
۶۳.....	تفویض اختیار
۶۴.....	رهبری متأثر از فشارهای شخصی و سازمانی
۶۷.....	مثال‌هایی کاربردی از مدل
۶۹.....	یافته‌هایی از تجربه شخصی
۷۵.....	مرور: مفاهیم کلک رهبری
۷۸.....	توسعه مهارت‌های مدیریت پروژه
۸۰.....	هدف و روش پژوهش
۸۰.....	مدیران پروژه به چه مهارت‌هایی نیاز دارند؟
۸۶.....	این مهارت‌ها تا چه حد قابل یادگیری هستند؟
۸۷.....	چگونگی آموزش مدیران پروژه در سازمان‌ها
۹۳.....	پیشنهادهایی برای توسعه مهارت‌های مدیریت پروژه
۹۴.....	سخن آخر
۹۷.....	یادگیری رهبری، ایجاد کیفیت، اثرگذاری بر پروژه‌ها
۹۸.....	چالش
۹۹.....	آموزش مدیریت بدون استفاده از پروژه واقعی
۱۰۱.....	خلق شبیه‌سازی
۱۰۳.....	درباره‌ی آموزش
۱۰۵.....	رشد مدیران پروژه
۱۰۵.....	آموزش ما
۱۱۰.....	خلاصه
۱۱۲.....	رهبری موقعیتی در محیط پروژه‌ای / ماتریسی
۱۱۵.....	هدف

۱۱۵	روش
۱۲۰	نتایج
۱۲۶	نتیجه گیری

۱۲۹	مدیر پروژه، خالق تیم‌های کارا و مؤثر
۱۳۱	ابزارهایی برای مدیر پروژه
۱۳۴	خصوصیات یک تیم مؤثر و کارا
۱۳۹	چگونه یک مدیر پروژه به یک سازنده‌ی تیم تبدیل می‌شود؟
۱۴۰	مراحل توسعه‌ی تیم
۱۴۲	مزایای تیم‌سازی
۱۴۴	خلاصه و نتیجه

۱۴۷	طراحی سیستم‌های مدیریت پروژه از دیدگاه مدیریت ارشد
۱۴۹	مشاهدات روش شناختی
۱۵۱	مدیریت پروژه در مقابل مدیریت سبد (مجموعه) پروژه
۱۵۳	وظایف و نقش‌های کلیدی مدیریت ارشد
۱۵۸	مشخصات پروژه و روش‌های مدیریت پروژه
۱۶۲	شیوه‌های مدیریت ارشد برای مدیریت پروژه
۱۶۳	قواعد، سیستم‌های قواعد و قواعد ماوراء
۱۶۶	نتیجه گیری
۱۶۷	پیوست

۱۷۱	فرهنگ سازمانی و اثر بخشی رهبر پروژه
۱۷۲	هدف مقاله
۱۷۳	فرهنگ سازمانی و مدیریت
۱۷۶	انواع فرهنگ و مشخصات آن

- شناسایی مشخصه‌های فرهنگ ۱۷۹
- شناسایی انواع فرهنگ ۱۸۶
- استراتژی‌هایی برای مدیریت فرهنگ‌ها ۱۸۷
- ایجاد یک فرهنگ تیمی ۱۹۱
- خلاصه ۱۹۶

www.ketab.ir

پیشگفتار

بدون تردید لازمه شکوفایی اقتصادی و توسعه پایدار هر کشور، اجرای پروژه‌های متعدد و متنوع می‌باشد. در کشور عزیز ما طی سال‌های گذشته، شرکت ملی صنایع پتروشیمی با انجام پروژه‌های کلان، نقش چشم‌گیری در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور ایفا نموده است، اما تجربیات سال‌های اخیر گویای این واقعیت است که به جهت سرمایه‌گذاری‌های عظیم این پروژه‌ها و پیچیدگی‌های ویژه آنها، استفاده از روش‌های مدرن مدیریت پروژه و بهترین شیوه‌های پیشروان عرصه رقابت جهانی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، ارتقای ظرفیت‌های مدیریت پروژه و انتقال دانش به‌روز مدیریت پروژه به مدیران، سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران پروژه‌ها و همچنین پژوهشگران و دانشجویان، می‌بایست جزئی از برنامه بهبود مستمر توان مدیریت پروژه در صنعت باشد. در همین زمینه، مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی در راستای اهداف خود جهت ارتقای دانش، تجربه و ظرفیت مدیریت پروژه در صنعت، به‌طور مستمر بهترین و به‌روزترین منابع دانش مدیریت پروژه در جهان را شناسایی و نسبت به ترجمه و انتشار آنها اقدام می‌نماید. امید است این اقدام و دستاوردهای آن گامی باشد در راستای اعتلای علمی و صنعتی این مرز و بوم.

نادر قربانی

مدیر عامل

شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی

مقدمه مترجمین

با توجه به تفاوت‌های فردی، فرهنگی و برداشت‌های مختلف افراد از مدیریت، پیروی نمودن از مدیری که مهارت ناچیزی در مباحث مدیریت دارد، بسیار مشکل است، چه برسد به محیط‌های پروژه‌ای که به دلیل تنوع کاری پروژه، تفاوت‌های بین فردی بسیار بیشتر می‌باشد. همچنین با توجه به قهرمان‌پروری ایرانیان، بحث رهبری در مدیریت موفق پروژه‌ها تاثیر بسزایی می‌تواند داشته باشد. لذا نیاز و حلا کتابی که به دنبال افزایش مهارت‌های مهم مدیریت و رهبری مدیران پروژه باشد، در مدیریت پروژه‌های امروز ایران کاملاً محسوس است. از همین رو به درخواست شرکت ملی صنایع پتروشیمی، بعد از بررسی‌های گسترده، این کتاب جهت استفاده مدیران پروژه‌ی آن شرکت انتخاب و ترجمه گردید. این کتاب تاکنون در تدوین ۱۷ کتاب دیگر در زمینه‌ی مدیریت پروژه مورد استناد واقع شده است.

با نگاهی دقیق به مقالات این کتاب متوجه می‌شویم که این مطالب کاملاً کاربردی و برآورده کننده نیاز امروز مدیریت پروژه ایران می‌باشد. لذا مطالعه این کتاب به تمام مدیران پروژه و افراد علاقه‌مند به مباحث رهبری و مدیریت پروژه، توصیه می‌گردد.

لازم به ذکر است در ترجمه سعی شده است که مطالب با زبانی روان و ساده نگارش شوند ولی در بعضی موارد به دلیل ساختار و میدانی بودن مقاله، کمی از کیفیت این موضوع کاسته شده است. لذا از شما خواهشمندیم که ما را از راهنمایی‌های خود بی‌بهره نگذارید. همچنین سعی شده که معادل اصلی کلمات کلیدی در پاورقی آورده شود تا خوانندگان محترم کمتر با ابهام روبرو گردند. در این راستا به خوانندگانی که کمتر با مفاهیم مدیریتی آشنا می‌باشند، توصیه می‌شود جهت استفاده بیشتر از کتاب و در موارد

ابهام، به کتب مدیریت عمومی مراجعه فرمایند.
در پایان بر خود لازم می‌دانیم که از زحمات و همکاری‌های جناب آقای مهندس
مورعی و همچنین از سرکار خانم وحید که تایپ متن کتاب را بر عهده داشتند صمیمانه
قدردانی نماییم.

ماندانا کریمی

mandana.karimi@gmail.com

بهنام بی‌نا

Behnam.bina@gmail.com

www.ketab.ir

مقدمه‌ای بر مجموعه چاپ‌های مجدد انجمن مدیریت پروژه^۱

Jeffrey K. Pinto, Ph.D., and Jeffrey Trailer, Ph.D.

این کتاب اتفاق بسیار مهمی در انتشارات انجمن مدیریت پروژه به شمار می‌رود و شامل مجموعه‌ای از مقالات تحقیقی منتشره در «مجله مدیریت پروژه^۲» و «شبکه‌ی مدیریت پروژه^۳» می‌باشد. این مجموعه، گزیده‌ی بهترین مقالات این مجلات با موضوعات متنوع، در ده سال اخیر است.

ویرایش نخست رهبری در مدیریت پروژه، دربرگیرنده‌ی مهم‌ترین مقالات در رابطه با موضوع رهبری و نقش‌های محوری آن در توسعه و اجرای موفق مدیریت پروژه است. ایده‌ی انتشار چنین مجموعه‌ای حاصل گفت‌وگوهای بسیار با اعضای بخش انتشارات انجمن مدیریت پروژه، به ویژه ناشر و ویراستار اصلی، جیم پنی پکرا^۴، است. مطالب منتشره در سال‌های اخیر با استقبال مدیران روبرو شده و منجر به رشد چشم‌گیر در تعداد اعضای انجمن شده است. احساس ما بر این است که در دهه‌ی اخیر، کارهای ارزشمندی در «مجله مدیریت پروژه» و «شبکه مدیریت پروژه» به چاپ رسیده‌اند که هم‌اکنون در اختیار اعضای جدید نیستند. لذا، این گردآوری و تجدید چاپ می‌تواند نقش مهمی در بازآفرینی امکان استفاده از این مطالب را ایفا کند که به راستی مطالبی کلیدی در بخش‌های تئوری و عملی مدیریت پروژه به حساب می‌آیند. به علاوه، با وجود علاقه‌ی شدید به اخذ مدارک تخصصی مدیریت پروژه، این کتاب منبع مطالعاتی مفیدی برای شرکت‌کنندگان در آزمون‌ها خواهد بود. همچنین با رشد روزافزون دوره‌های تخصصی که در دانشگاه‌ها و کالج‌ها برگزار می‌شوند؛ این کتاب می‌تواند جزوه‌ای مفید و خواندنی برای دانشجویان و استادان باشد.

برنامه‌ی ما، گسترش مجموعه‌ای از کتاب‌ها حول و حوش موضوعات مرتبط با مدیریت

۱. از زبان گردآورندگان.

2. Project Management Journal

3. PM Network

4. Jim Pennypacker

پروژه می‌باشد. بعضی از این موضوعات که مورد بحث و توافق نظر قرار گرفته‌اند به اختصار عبارتند از: تحقیقی پیرامون چرخه‌های تغییر پروژه^۱ و همکاری‌های همه جانبه، پیشرفت‌های جدید در برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، مدیریت ریسک در پروژه و مشکلات اساسی مدیریت در تیم‌های پروژه.

هدف ما معرفی کتاب جدیدی بر مبنای یکی از موضوعات فوق، هر سه ماه یک بار است. ما مشتاقانه آماده‌ی دریافت نظریات اعضا در مورد این کتاب هستیم، چرا که هدف، ارائه بهترین خدمت به موسسان است. ما به دنبال آن هستیم که رضایت خواننده را از مطالب چاپ شده به دست آوریم. لذا هر نوع پیشنهادی ما را در رسیدن به این مهم در چاپ‌های بعدی، کمک خواهد کرد.

در انتها، این دیباچه بدون سانسگزارای فراوان از حمایت بی‌دریغ و ادامه‌دار بخش انتشارات انجمن مدیریت پروژه، تکمیل می‌شود. جیم پنی پکر، همچون همیشه، سازمان دهنده و مدافع ایده‌های ما بوده و هست. این ایده‌ها و این کتاب بدون حضور و کمک او به بار نمی‌نشستند. به علاوه، جف پینتو^۲ ویراستار «مجله مدیریت پروژه» افتخار همکاری با دو عضو پرانرژی و با روحیه، دکتر فرانسیس وبستر^۳ و خانم سندی جنکینز^۴ را داشت. در نتیجه، تلاش آنان بود که هفت سال کار ویراستاری به سادگی پیش رفت. بابی هنسلی^۵ نیز همکار دوست داشتنی ما بود که در بخش ویراستاری همکاری نمود. کمک‌های او قابل قدردانی است.

در نهایت، هیچ تشکری کامل نخواهد بود مگر این که ساندی جنکینز و بوبی هنسلی و همسران‌مان، مری بت پینتو^۶ و هالی تریلر^۷ به جا آوریم. با وجود تکراری بودن این کلمات، هر دو مطمئناً این «تشکر» را که از اعماق قلب‌مان برخاسته می‌پذیرند.

-
- 1 . Project rework cycles
 - 2 . Jeff Pinto
 - 3 . Dr. Francis Webster
 - 4 . Mr. Sandi Jenkins
 - 5 . Bobby Henstey
 - 6 . Mary Beth Pinto
 - 7 . Holli Trailer

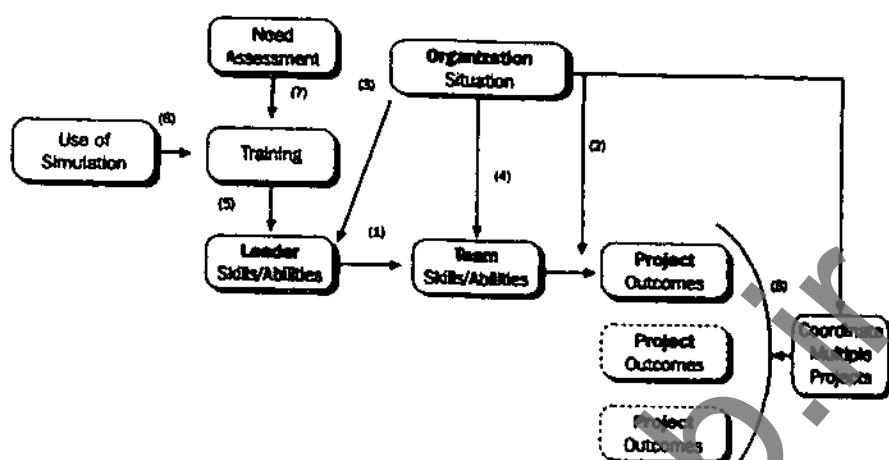
مقدمه‌ی کتاب "مهارت‌های رهبری برای مدیران پروژه"^۱

Jeffrey K. Pinto, Ph.D., and Jeffrey Trailer, Ph.D.

تعداد کمی از فعالیت‌ها وجود دارند که همانند مدیریت پروژه تا این حد بر رهبری متمرکز باشند. تحقیقات و نمونه‌های عملی بسیاری موجودند که گواهی می‌دهند، یک مدیر پروژه، خود به تنهایی می‌تواند پایه‌ی شکست یا موفقیت یک پروژه باشد. مدیران پروژه از روش‌های سنتی بسیاری برای پیشبرد پروژه در مسیر منتخب استفاده می‌کنند. آن‌ها خود نقش محرک، رابط، تیم ساز، طراح و مسوول پی‌گیری را ایفا می‌نمایند و همزمان باید نقش مدافع پروژه، سیاستمدار، خواهر و برادر و هزار نقش دیگر را نیز اجرا کنند که هیچگاه برای هیچکدام از آن‌ها آموزشی ندیده‌اند. در زمینه مدیریت پروژه، رهبری، یک مفهوم چند بعدی^۲ است. مشکل زمانی تشدید می‌شود که متوجه می‌شویم تنها تعداد کمی از مدیران پروژه از آموزش کافی برای ایفای نقش‌هایشان برخوردارند. بسیاری از ما، نخستین رویارویی خود را با مدیریت پروژه به یاد داریم. این امر هنگامی روی داده است که نخستین پروژه را برایمان تعریف کردند، یک تیم ابتدایی و ناقص در اختیارمان گذاشتند و آرمان‌ها را مشخص نمودند. در حقیقت، به قسمت عمیق استخر پر تاب شده بودیم و دو راه پیش رو داشتیم: شنا کنیم یا غرق شویم. آن تعدادی از ما که از این تلقین فکری سر بلند بیرون آمدند، درس‌های بسیاری آموختند که پس از آن در پروژه‌ی بعدی‌شان متبلور شد. آن اکثریتی که نتوانستند با موفقیت از این آزمون بیرون آیند، خسته و ناامید، به این نتیجه رسیدند که مدیریت پروژه در بهترین حالت، راه بدی برای پیش‌بردن کارهاست. در واقع، کتاب اخیر جی. پینتو و ا. خارباندا به نام مدیران پروژه‌ی موفق به این مهم اشاره دارد که نگرش^۳ در حالی که به پیش می‌رویم یاد می‌گیریم^۴ در رابطه با تعلیم مدیران پروژه منجر به ضرر و آسیب رسیدن به شرکت و مدیران پروژه می‌شود.

۱. از زبان گردآورندگان

2. multifaceted
3. learn as we go



کتاب کنونی در رابطه با رهبری در مدیریت پروژه، شامل مقالاتی است که در دهه‌ی اخیر در مجله مدیریت پروژه به چاپ رسیده‌اند و بیانگر عوامل منجر به آسیب شرکت و مدیران پروژه می‌باشد.

در انتخاب این مقالات، تمرکز اصلی ما بر نقش کلیدی مدیران در اجرای پروژه‌های موفق جدید بوده است. در نتیجه، مقالات انتخابی حول و حوش موضوعات طبیعت چالشی مدیریت پروژه، مهارت‌های لازم برای مدیریت پروژه و تعدادی چند از اصول مهم مدیریت و رهبری می‌باشند. ما معتقدیم که این نوشته‌ها، نگاهی عمیق و جامع به چالش‌ها و مهارت‌های ضروری و مورد نیاز هدایت در مدیریت پروژه دارند.

مقالات به شیوه‌ای مرتب و دسته‌بندی شده‌اند که در مدل عمومی رهبری پروژه آمده است. این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است. برای روشن نمودن ارتباط بین مقالات انتخابی رهبری و شیوه‌ای که خوانندگان باید این مطالب را به هم پیوند دهند، در ادامه‌ی متن هر جا که ضروری بوده است شما را به مدل ارجاع داده‌ایم. چهار مقاله‌ی اول تاثیر مولفه‌ها و خصوصیات رهبر را بر نحوه‌ی عملکرد تیم پروژه بیان می‌کنند.

مقاله‌ی اول دو بحث را عنوان می‌کند: نخست، دو ویژگی مهم را که دربرگیرنده‌ی طبیعت طاقت‌فرسای موقعیت رهبری پروژه می‌باشد به بحث می‌گذارد. سپس خصوصياتی را که همه‌ی رهبران پروژه برای موفقیت و اثربخشی باید دارا باشند را به آزمایش می‌گذارد

(بخش ۱ و ۲ را در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).

در ادامه‌ی همین مطالب، مقاله‌ی دوم به کنکاش در طبیعت چالش‌های مدیریت پروژه می‌پردازد و این کار را با شناسایی محتمل‌ترین مشکلات در مدیریت پروژه، مهارت‌های بحرانی مدیریت پروژه برای اجرای موفق پروژه و بحث پیرامون ارتباط بین این مشکلات و مهارت‌ها را به انجام می‌رساند. به علاوه نشان می‌دهد که یک رهبر اثربخش مهارت‌هایی دارد که با مشکلات اصلی موجود در صحنه‌ی مدیریت پروژه هم خوانی دارد (بخش ۱ و ۳ در شکل ۱ را ملاحظه بفرمایید).

مقاله‌ی سوم هم از دو مقاله‌ی اول پیروی می‌کند. در شرایطی که اکثر مدیران پروژه به روش‌های بسیار سخت‌گیرانه انتخاب می‌شوند، این مقاله به انواع پیش‌بینی‌کننده‌ها برای موفقیت در رهبری پروژه اشاره دارد (بخش ۳ را در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).

مقاله‌ی چهارم، مستقیماً فرایند رهبری پروژه را به میان می‌آورد. در این مقاله، نویسندگان اشاره دارند که سبک‌های رهبری به صورت ذاتی قابل تغییر، محدود به یک مشکل مشخص، و یک پیرو و رهبر مشخص هستند و آگاهانه انتخاب شده‌اند. مدیران پروژه‌ی موفق آن‌هایی هستند که توانایی گذر از یک سبک به سبک دیگر را در شرایط مختلف دارند (بخش‌های ۱ تا ۴ در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).

سه مقاله‌ی بعدی بر بهبود رهبری پروژه، استفاده از آموزش و ایجاد مهارت‌ها متمرکز می‌باشد.

مقاله‌ی پنجم نگاهی به مهارت‌های خاص مورد نیاز مدیران پروژه دارد و آن‌ها را به سه بخش رهبری، فنی و اداری تقسیم می‌کند. سپس ۱۲ روش توسعه‌ی مهارت جایگزین ارائه می‌دهد و اثربخشی هر روش را ارزیابی می‌کند. در نهایت، نویسنده این اطلاعات را ترکیب نموده تا راهکارهای مدیریتی را برای گسترش مهارت‌های مدیریت پروژه ارائه دهد (بخش ۵ را در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).

ششمین مقاله، دیدگاهی کلیدی نسبت به مشکلات مدیران پروژه ارائه می‌دهد: چگونه می‌توان یک مدیر پروژه را برای اجرای مأموریت‌ها در یک زمان نسبتاً کوتاه آماده کرد. این نویسندگان ادعا می‌کنند که استفاده از شبیه‌سازی برای گسترش سریع مهارت‌های بحرانی

مدیریت پروژه، اثربخش خواهد بود چرا که منجر به یک سیکل بازخورد مفید می‌شود و یک محیط آموزشی مطمئن (با ریسک کم) به وجود می‌آورد. مقاله‌ی آن‌ها تحقیقی از جنبش کیفیت است و درس‌های عملی مهمی از تجارب خودشان به دست می‌دهد (بخش ۶ را در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).

مقاله‌ی هفتم، نگرش موقعیتی (اقتضایی) برای ارزیابی نیاز به آموزش رهبری را در پی می‌گیرد. آن‌ها ۱۵ بعد مشخص رهبری را شناسایی کرده‌اند که قابل ارزیابی و در نتیجه قابل استفاده در طراحی تلاش‌های لازم برای پیشرفت مدیریت است. مطالعات آن‌ها روی نمونه‌ای از مدیران پروژه، مدیران عملیاتی و کارمندان‌شان در یک شرکت مهندسی و پروژه‌ای انجام شده است. آن‌ها ابعاد اساسی مدیران پروژه‌ی موفق را طرح ریزی کرده‌اند و پیشنهاداتی در مورد چگونگی بهبود این مجموعه مهارت‌ها ارائه داده‌اند (بخش ۷ را در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).

مقاله‌ی بعدی به سمت تیم پروژه و چگونگی افزایش توانایی رهبر پروژه در تیم‌سازی، سوق پیدا می‌کند. این مقاله، به کنکاش در یکی از مسوولیت‌های بحرانی همه‌ی مدیران پروژه می‌پردازد: توانایی الگو دادن به مجموعه‌ای نامجانس از افراد با سوابق گوناگون، در حوزه‌های کاری مختلف، در قالب یک تیم اثربخش. به علاوه، ویژگی‌های تیم‌های اثربخش و قدم‌های ضروری برای تغییر افراد نیز مورد توجه قرار می‌گیرد (بخش ۸ را در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).

دو مقاله آخر، سوق دادن تیم پروژه را در یک زمینه‌ی بزرگ سازمانی مد نظر قرار می‌دهند.

رهبران پروژه باید دائماً در پی پر کردن فاصله‌ی بین فعالیت‌های خودشان و خواسته‌های مدیریت ارشد باشند. در مقاله نهم، نویسندگان نتایج بعضی از تحقیقات مهم درباره‌ی فرایند ترکیب کردن مشکلات یک مدیریت پروژه‌ی مجزا با خواسته‌های مدیریت ارشد را مطرح می‌کنند و سعی در متعادل نمودن یک مجموعه پروژه‌ها^۱ را دارند (بخش ۸ را در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).

مقاله‌ی آخر، چالش رهبری را در زمینه‌ی بزرگتری مطرح می‌کند: مدیریت اثربخش با درک ارتباط منحصر به فرد فرهنگ سازمانی با فرهنگ تیم پروژه. نویسندگان گونه‌های مختلف فرهنگ را برای کمک به مدیران پروژه در دسته‌بندی فرهنگ‌ها در موقعیت‌هایشان ارائه داده‌اند. به علاوه ۴ دسته کلی از «استراتژی‌های تاثیر»^۱ را مطرح می‌کنند که به مدیران در رویارویی اثربخش با فرهنگ‌های شناسایی شده، کمک نماید. نویسندگان ادعا می‌کنند که تا زمانی که فرهنگ منحصر به فرد شرکت را درک نکنیم، هدایت اثربخش آن و تاثیرگذاری درست مدیریت پروژه برای موفقیت‌های آینده ممکن نخواهد بود. (بخش ۳ و ۴ را در شکل ۱ ملاحظه بفرمایید).