

项目经理的乐观主义 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/149/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_BB\\_8F\\_E7\\_c41\\_149700.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_8F_E7_c41_149700.htm) 我考察了项目经理面对的压力及其应对机制。通常人们认为项目工作和项目经理的角色是处于压力之下的。目前我正在做关于项目导向型组织中人力资源管理的研究，其中调查的一个问题就是项目导向型组织中员工的幸福状况。我们发现，在许多这种类型的组织中，项目经理和项目团队成员承担着繁重的工作负荷，他们同时从事多个项目，在项目与项目之间从来没有歇息的时间，因为旧项目还没结束，新项目就又开始了。同时，他们的工作负荷变动也非常大，有时几个项目同时达到高峰期。在这样的环境下工作当然会出现许多“累垮”的现象，在我们的研究中也确实发现了这种现象，但令人惊讶的是，我们观察到的“累垮”现象比传统组织中要少。而且，实际上项目经理似乎很喜欢他们的工作。他们喜欢这种工作带来的变化和挑战。在我们采访过的几个公司中，从事项目型工作的人都比从事日常运营型工作的人在公司呆得时间更长，并认为是由于对工作的内在兴趣吸引他们留在公司中。于是就提出了以下几个问题：项目经理是否从内在就是乐观的？他们的乐观主义是否能更好地促使他们应对项目工作中的固有压力？因此本期我想讨论上期话题的另一方面，考察项目经理的内在乐观主义，探讨他们的内在乐观主义是否有助于他们克服项目工作中的固有压力，是否有助于他们领导其项目团队应对压力。本文的讨论是基于项目管理协会（PMI）的研究成果（Dolfi and Andrews, 2006）及其报告。Jason Dolfi

和Edwin Andrews提出以下问题：（1）成功的项目经理本质上就是乐观的吗？（2）乐观主义能否有助于他们应对项目工作环境的挑战并帮助他们领导项目团队应对那些困难？他们也考察了性别方面的差异，但发现男性和女性之间没有任何区别。因此本期我将讨论他们的一些研究成果中关于成功的项目经理的内在乐观主义，以及乐观主义如何促使他们更好地应对项目环境的压力。我将通过引证过去12期所阐述的一些研究成果来支持这一结论。成功的项目经理是乐观的吗？这个问题几乎可以说是一个自我实现的预言。是的，成功的项目经理是乐观的，他们的乐观主义促成了他们的成功，而悲观主义则导致项目经理失败。对此还可再深入一点。Jason Dolfi和Edwin Andrews做了一项调查，得到了858名调查对象的反馈。他们开发了一个工具来评价调查对象的乐观主义。按照他们的衡量尺度，调查对象中45%的人（几乎一半）是乐观的，33%的人是中立的，只有22%的人是悲观的。因此我们可以看出，总体来说项目经理对他们的工作持乐观态度，只有一小部分是悲观的。然而，在乐观主义和人们作为项目经理的工作时间之间也存在着关联。作为项目经理工作五年或少于五年的人的平均乐观主义得分是4.0分（总分7.0分），作为项目经理工作六年或六年以上的人的平均得分是4.3分，而工作15年或更长时间的项目经理的平均得分是4.4分。现在我们可以推测为什么人们作为项目经理工作的时间越长他们就变得越乐观：（1）是因为项目工作的内在性质把人们培养得乐观了吗？（2）还是因为工作是自我选择的，要成为一个成功的项目经理需要保持乐观，要适应项目工作的压力也需要乐观，对于那些五年内没有离开工作的人就

是如此。也许二者兼而有之。在早期的一篇文章中我提到了来自Surrey大学的Liz Lee-Kelly和K.L.Leong (2003) 的研究。他们发现项目经理的自我信念和自信心随着经验而增长，这不断融入他们的情商和对成功的理解中，当项目经理的自我信念和自信心增强时，几乎使成功成为一个自我实现的预言。这就表示以上两种力量都在发挥作用。项目经理的经验加强了他们的自信心和自我信念，他们的乐观主义随着经验而提高。但是对那些没有达到这一点的人来说，他们将会离开本职业。在早期的一篇文章中，我也阐述了我和 Ralf Muller (2006) 的研究结果。我们发现，项目经理的情商是成功的最大决定因素，这比他们的管理能力和智商都更为重要。重要的情商因素包括积极性、责任感、自知和情绪适应力。这些都不是乐观主义的直接指标，但在我看来，它们都与之有关。

- \* 乐观主义保持和提高了积极性，积极性驱动着乐观主义；
- \* 要有责任感也必须持乐观态度，相信你的工作会出成果，相信你能做出一番成绩；
- \* 上面提到Liz Lee-Kelly和K.L.Leong发现了自我信念和自信心的重要性；你必须相信你能做出一番成绩，而这来自乐观主义；
- \* 正如上期所述，为了应对压力，当你遇到挫折时必须能爬起来，拍去身上的尘土，拥有自信心、自我信念、自知和乐观态度，相信你能迎难而上，克服逆境，做出一番成绩。这就使我们转而讨论应对项目工作环境的挑战的问题。

应对项目工作环境的挑战 Jason Dolfi和Edwin Andrews认为，项目经理的一些人格特征使他们能够应对项目工作环境中的挑战。首先，基于早期的研究成果，使用两个著名的人格理论框架Myers -Briggs类型指标和“大五”人格特质（开放性、责任感、外向性、宜人性和

神经质)，他们从中得到了项目经理的积极的人格特征（见表1第一列）。他们同时也识别出了工作环境中与这些积极人格相对立的挑战。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)