



Analiza elementów kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektem w sieci

Analysis of organizational culture elements in network project management

Aneta Pachura

Politechnika Częstochowska, e-mail: anetapachura@o2.pl

Streszczenie

Celem podjętych w opracowaniu rozważań jest interpretacja wybranych elementów kultury organizacyjnej z perspektywy przyjętych oryginalnie trzech etapów ewolucji zarządzania projektem: zarządzania „wewnątrz” organizacji, zarządzania projektem „międzyorganizacyjnym” i „efemerycznym”. Podstawę analiz zaprezentowanych w niniejszym tekście stanowiły wyniki badań eksperckich przeprowadzonych zgodnie z procedurą badawczą techniki heurystycznej „Philips 66”. Wyodrębniony zbiór dziesięciu czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną, o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym, poddano reinterpretacji wobec środowiska sieci relacji. Przestrzeń dla rozwoju sieci relacji stanowiło: środowisko organizacyjne pojedynczej organizacji, środowisko „pomiędzy” granicami dwóch lub więcej organizacji oraz środowisko „nowoutworzone”, dotąd niesformalizowane. Na podstawie przeprowadzonych analiz można wnioskować o odrębności, niejednoznaczności i heterogeniczności zbioru czynników opisujących oraz wzmacniających kulturę organizacyjną w zarządzaniu projektem w sieci.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, elementy kultury organizacyjnej, zarządzanie projektem w sieci.

Abstract

The aim of the paper is to interpret selected elements of organizational culture from the perspective of the three stages of project management evolution, such as: project management “inside” organization, “inter-organizational” project management and “ephemeral” project management. The basis of the analysis were the results of qualitative research, with the heuristic technique. Set factors of the organizational culture were reinterpreted regarding the network environment. The space for the network of relationships was: single organizational environment, the environment “between” the boundaries of two or more organizations, and the unformalized “newly created” organizational environment. On the basis of the analysis, it can be concluded about the distinctness, ambiguity and heterogeneity of the set of factors describing and strengthening the organizational culture in network project management.

Keywords: organizational culture, organizational culture elements, network project management.

Wstęp

Praktyka realizacji projektów, zwłaszcza projektów innowacyjnych, coraz wyraźniej wkracza w środowisko sieciowe. Projekt i zarządzanie nim funkcjonuje w pewnej przestrzeni, określanej mianem otoczenia czy środowiska projektu. Próba odniesienia tematyki zarządzania projektami do istoty samej ontologii sieci skłania do przemyśleń w zakresie poszukiwania „nowych” właściwości zarządzania projektem. W naukach o zarządzaniu problematykę realizacji projektów w sieci charakteryzuje niezwykle złożony obszar przedmiotowy, wielowymiarowa perspektywa poznawcza oraz ewolucyjne podejście do zarządzania projektem. W literaturze przedmiotu podkreśla się potrzebę systematycznej reinterpretacji tej tematyki w odpowiedzi na istniejące i pojawiające się podejścia i koncepcje naukowe [Söderlund 2004, s. 183-191]. Taki stan postrzegania projektu skłania do poszukiwania możliwości doskonalenia sposobów zarządzania nim. U podstaw doskonalenia obszaru zarządzania projektem znajdują się dynamiczne, elastyczne i otwarte struktury organizacyjne, wspomagane silną kulturą organizacyjną. Taka kultura z pewnością stabilizuje i utrwala tożsamość organizacji. Jednakże, co niezwykle istotne, dopuszcza rekonfigurację struktury wewnętrznej, tworząc przestrzeń dla wprowadzania zmian.

Rozważania nad kulturą organizacyjną w zarządzaniu projektem, zaprezentowane w niniejszym opracowaniu, odniesiono do problematyki funkcjonowania projektu w sieci. Na tle wyróżnionych trzech etapów ewolucji zarządzania projektem w sieci podjęto próbę analizy elementów kultury organizacyjnej. Celem prowadzonych analiz jest interpretacja wybranych elementów kultury organizacyjnej z perspektywy trzech etapów ewolucji zarządzania projektem: zarządzania „wewnątrz” organizacji, zarządzania projektem „międzyorganizacyjnym” i „efemerycznym” [Pachura 2017a, 2017b]. Podstawę prowadzonych dociekań stanowiły czynniki opisujące kulturę organizacyjną i czynniki wzmacniające, o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym, wyróżnione na podstawie przeprowadzonych badań eksperckich.

1. „Miejsce” kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektem w sieci

Nauki o zarządzaniu rozwijają problematykę sieciowości na wielu płaszczyznach. Wśród nich można wskazać na obszary tematyczne, takie jak: globalizacja, konkurencyjność, współpraca międzyorganizacyjna, innowacyjność, kreatywność, tworzenie nowej wiedzy itd. Literatura przedmiotu podkreśla udział sieci w kształtowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co z perspektywy nauk o zarządzaniu może stanowić niezwykle ciekawy obszar poznawczy [Czakoń 2015, s. 12]. W ślad za dociekaniem naukowymi nad sieciowością podejmuje się (stosunkowo nieliczne) próby umiejscowienia projektu w środowisku sieciowym, co z kolei pozwala na interpretację zarządzania projektem w sieci.

Literatura przedmiotu, odwołując się do podejścia instrumentalnego, interpretuje zarządzanie projektem jako „zespół działań kierowniczych związanych z realizacją projektów oraz zbiór wykorzystywanych w tych działaniach zasad, metod

i środków” [Trocki 2003, s. 26-27]. Z podstaw opisu tematyki zarządzania projektem wynika konieczność ukierunkowania prowadzonych działań w obszarze planowania, organizowania i kontroli projektów na osiągnięcie sukcesu, ze świadomością istniejącego ryzyka i potencjalnych trudności [Lock 2009, s. 11]. Sukces projektu to – ujmując ogólnie – realizacja jego celów w założonym czasie i budżecie, co pozwala na uzyskanie rezultatów satysfakcjonujących dla interesariuszy projektu. Złożoność i dynamika środowiska projektowego oczywiście determinuje osiągnięcie sukcesu, jednak zależy on od coraz bardziej skomplikowanych i różnorodnych determinantów.

Poszukując istoty zarządzania projektem, warto zwrócić uwagę na rozwijane podejście kompleksowe, spajające to zagadnienie z coraz szerszym zbiorem koncepcji i metod [Cicmil i in. 2009]. W podejściu kompleksowym ogólnie definiuje się „zarządzanie projektami jako dziedzinę wiedzy teoretycznej i praktycznej znajdującej zastosowanie w zarządzaniu projektami” [Trocki 2003, s. 26-27]. Jako przykład podejścia kompleksowego można wskazać obecność tzw. *project-based organisation*, niezwykle interesującą formę dla praktyki realizacji projektów w środowisku sieciowym [Hobday 2000, s. 871-893].

Kontekst zarządzania projektem w sieci koresponduje z potrzebą osadzenia go w sieciach społecznych i międzyorganizacyjnych. Patrząc z perspektywy realizacji projektów innowacyjnych, ukierunkowanych na tworzenie nowych rozwiązań techniczno-organizacyjnych w postaci innowacji produktowych, procesowych czy organizacyjnych, szczególne znaczenie przypisuje się umiejscowieniu projektu w strukturze sieci. Projekt w środowisku dynamicznych powiązań sieciowych oraz swobodnych przepływów, zwłaszcza przepływów wiedzy, sprzyja innowacyjności. Zarządzanie takim projektem koncentruje się na współdziałaniu w sieci wskutek rozwijania i wykorzystania swobodnych i dynamicznych relacji społecznych. Warto jednak zwrócić uwagę na czynniki ryzyka, integralnie związane zwłaszcza z projektami innowacyjnymi. W tym kontekście przyjmuje się, że zarządzanie ryzykiem projektu stanowi „znaczną część zarządzania projektami w ogóle” [Lock 2009, s. 57]. Można sądzić, iż złożoność i dynamika środowiska zarządzania projektem intensyfikuje potencjalny zestaw czynników ryzyka. Dlatego zarządzanie projektem w strukturach sieciowych wymaga prowadzenia analiz na poziomie nie tylko identyfikacji czynników ryzyka, ale przede wszystkim określeniu ich znaczenia dla skuteczności i efektywności projektu.

Jednocześnie podkreśla się, że „różnorodność środowisk, w których funkcjonuje dana firma, powinna znaleźć odzwierciedlenie w odpowiedniej różnorodności struktur wewnętrznych” [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 413]. Wydaje się możliwe przeniesienie tego podejścia na obszar zarządzania projektem w sieci. Środowisko sieciowe oprócz dynamiki, otwartości i złożoności charakteryzuje również różnorodność (ogniów sieci, powiązań i przepływów). Zatem „zakorzenienie” projektu w środowisku sieciowym pozwala na wyróżnienie projektów osadzonych w sieciach wewnątrzorganizacyjnych, międzyorganizacyjnych i tych, które tworzą strukturę sieci, stając się jej spoiwem [Pachura 2017a, s. 272-276]. A zatem możemy mieć do czynienia ze środowiskiem sieci relacji w granicach jednej organizacji, „pomiędzy” gra-

nicami wielu organizacji oraz ze środowiskiem sieci relacji w projekcie. Umieszczenie projektu w sieci pozwala na wskazanie [Pachura 2017b]:

- zarządzania projektem „wewnątrz” organizacji (głównie sieć relacji wewnątrz organizacji, relacje spoza niej zasila ją projekt),
- zarządzania projektem „międzyorganizacyjnym” (sieci relacji zewnętrznych i w granicach organizacji),
- zarządzania projektem „efemerycznym” (nowa sieć relacji, dotąd niesformalizowana).

Zarządzanie projektem w sieci implikuje konieczność koncentracji na przestrzeni relacyjnej. Taka perspektywa poznawcza wymaga przyjrzenia się kulturze organizacyjnej w kontekście zarządzania projektem w sieci. Można przypuszczać, że kultura organizacyjna w pewnym sensie stanowi sferę potencjalnego ryzyka dla projektu. Zwłaszcza w kontekście osiągania skuteczności i efektywności realizacji projektu, choć również może stwarzać „niebezpieczeństwo” zaniechania działań podczas nawiązywania współpracy i konceptualizacji projektu. Stabilizacja i „skostnienie” kultury organizacyjnej powoduje, iż wobec sieciowości i innych atrybutów obecnych czasów zakorzenione dotąd wartości i utrwalone wzorce postępowania mogą nie w pełni korespondować z nowymi wyzwaniem, prowadząc do nieskuteczności działań [Zbiegień-Maciąg 2005].

Kultura organizacyjna określa istotę przedsiębiorstwa, odwołując się do fundamentalnych założeń i wartości [Shein 1982, s. 12]. Można ją uznać za pewien zbiór symboli, mitów, rytuałów, wartości i norm formułujących tożsamość organizacji i przestrzeń dla komunikowania się, działania, współpracy itd. [Kozusznik 2007, s. 222]. Ogólnie kultura organizacyjna to niejednorodny i różnorodny zbiór takich elementów, jak: rasa, język, obyczaje, potrzeby, płęć, wartości, wierzenia, historia, religia i wiedza oraz stanowi zespół zachowań i postaw, które wyróżniają jednostkę i/lub organizację spośród innych [Chajęcki 2015, s. 7]. W konsekwencji opisuje założenia i przekonania (niewidzialne), wartości i normy społeczne (częściowo widoczne) oraz artefakty o znaczeniu symbolicznym (widoczne sztuczne symbole kulturowe) [Schein 1982, s. 14]. Charakterystyka podstaw interpretacji kultury organizacyjnej skłania do następujących przemyśleń [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 352]:

- kultura organizacyjna jest holistyczna,
- kulturę organizacyjną uwarunkuje historia organizacji,
- wybrane elementy kultury organizacyjnej stanowią przedmiot badań antropologicznych,
- kulturę organizacyjną tworzą i utrzymują członkowie organizacji,
- kultura organizacyjna odnosi się do obszaru „miękkiego” zarządzania,
- trudno jest zmieniać kulturę organizacyjną.

Przyjmuje się, że kultura organizacyjna definiuje organizację. Warto zaznaczyć, iż oprócz organizacji identyfikuje ona również grupę i jednostkę. Posługując się charakterystyką trzech etapów ewolucji zarządzania projektem w sieci (czyli zarządzania „wewnątrz” organizacji, zarządzania projektem „międzyorganizacyjnym” i „efemerycznym”), można podjąć próbę interpretacji kultury organizacyjnej (por. tabela 1).

Granice organizacji kształtują nie tylko środowisko zarządzania projektem „wewnątrz”, lecz również osadzają kulturę organizacyjną. W tym przypadku zbiór elementów kultury organizacyjnej determinuje projekt, choć możliwe jest również oddziaływanie projektu na kulturę organizacyjną (tabela 1).

Wydaje się, iż można przyjąć założenie, że istota zarządzania projektem „międzyorganizacyjnym” wymusza zaangażowanie wielu organizacji o „zbliżonej” kulturze organizacyjnej (tabela 1). Dość często jednak występują różnice, które jeśli nie mają charakteru fundamentalnego dla organizacji, mogą zostać wyrównane. Wskutek zderzenia się elementów kultury organizacyjnej wielu organizacji tworzy się „nowa” kultura organizacyjna. W przypadku zarządzania projektem „międzyorganizacyjnym” elementy wypracowanej kultury organizacyjnej z powodu sformalizowania postępowania w projekcie mogą być przenoszone na kolejne działania podejmowane w przyszłości.

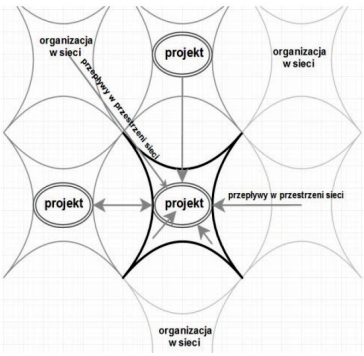
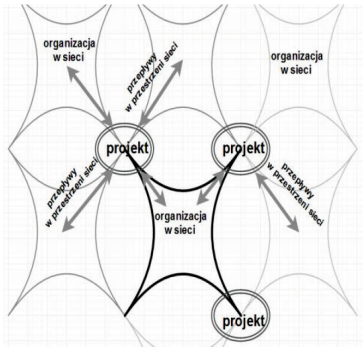
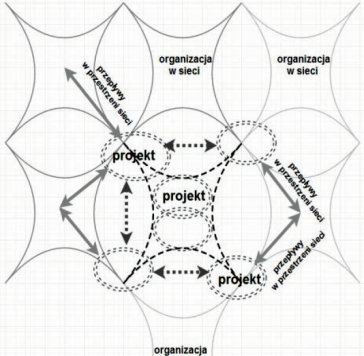
W zarządzaniu projektem efemerycznym projekt inicjuje kulturę organizacyjną o charakterze krótkotrwałym (tabela 1). Wytworzona kultura organizacyjna jest tymczasowa i specyficzna dla konkretnego projektu. Najprawdopodobniej nie zostanie ona przeniesiona na przyszłe działania. Warto jednak zwrócić uwagę, że doświadczenie kultury organizacyjnej na poziomie jednostki (osoby zaangażowanej w projekt) może powodować świadome lub nieświadome powielanie elementów w innych działaniach.

2. Badanie elementów kultury organizacyjnej z perspektywy podejścia ewolucyjnego do zarządzania projektem w sieci

Odniesienie kultury organizacyjnej do trzech etapów ewolucji zarządzania projektem w sieci skłania do podjęcia próby uszczegółowienia ogólnych spostrzeżeń przedstawionych w tabeli 1. Dalsze rozważania ukierunkowano na interpretację wybranych elementów kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektem w sieci. Wybrane elementy poddano interpretacji ze względu na wyróżnione trzy etapy ewolucji, tj. zarządzanie projektem „wewnątrz” organizacji, zarządzanie projektem „międzyorganizacyjnym” i zarządzanie projektem „efemerycznym”. Złożony zbiór elementów kultury organizacyjnej został ograniczony do dziesięciu czynników. Poddane analizie czynniki opisujące i wzmacniające kulturę organizacyjną zostały wyróżnione na podstawie badań eksperckich, prowadzonych zgodnie z procedurą badawczą techniki „Philips 66”¹. Realiza-

¹ Badania eksperckie przeprowadzono w zespołach projektowych i wdrożeniowych, mających doświadczenie w realizacji projektów innowacyjnych w środowisku sieciowym. Próbę badawczą stanowiła grupa 60 ekspertów. Za cel badań przyjęto identyfikację elementów kultury organizacyjnej o szczególnym znaczeniu dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym. Eksperti uczestniczący w badaniu wskazali na czynniki opisujące i wzmacniające kulturę organizacyjną. Realizacja procedury badawczej przebiegała w dwóch fazach. W ramach realizacji fazy pierwszej uzyskano zbiór 33 czynników. Ogólna „Burza mózgów”, przeprowadzona w fazie drugiej pozwoliła ograniczyć zbiór do 10 czynników. Takie czynniki, wyodrębnione w wyniku dwukrotnej selekcji, uznano za szczególnie istotne dla rozwoju innowacji w środowisku sieciowym.

Tabela 1. Próba identyfikacji kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektem w sieci

Zarządzanie projektem w sieci			Kultura organizacyjna
Etapy ewolucji	Model graficzny	Istota	
Zarządzanie projektem „wewnątrz” organizacji		Projekt w granicach jednej organizacji	<ul style="list-style-type: none"> kultura organizacyjna osadzona w środowisku wewnętrznym organizacji; projekt może wpływać na kulturę organizacyjną
Zarządzanie projektem „międzyorganizacyjnym”		Projekt „pomiędzy” granicami wielu organizacji	<ul style="list-style-type: none"> „zbliżone” kultury organizacyjne wielu organizacji – kultura organizacyjna stanowi wypadkową elementów kultury organizacyjnej wielu organizacji; „oddalone” kultury organizacyjne wielu organizacji – wytwarza się nowa „forma” kultury organizacyjnej na zderzeniu się elementów kultury organizacyjnej wielu organizacji
Zarządzanie projektem „efemerycznym”		Projekt wytwarza strukturę sieci	<ul style="list-style-type: none"> projekt jest „kulturotwórczy”; projekt wytwarza specyficzną kulturę organizacyjną organizacji chwilowej

Źródło: opracowanie własne.

cja przyjętej procedury badawczej pozwoliła na wyróżnienie następujących czynników:

- w obszarze: wzorce i wartości – zgodność wartości osobistych i organizacyjnych,
- w obszarze: relacje społeczne – przynależność, samostanowienie, autonomia, zaufanie, poczucie wpływu, akceptacja różnorodności,
- w obszarze: zarządzanie – nastawienie na realizację celów, współdziałanie, indywidualizacja zdolności twórczych i kreatywnych.

Poddając interpretacji wyróżnione czynniki opisujące i wzmacniające kulturę organizacyjną z perspektywy zarządzania projektem „wewnątrz” organizacji, należy zwrócić uwagę, iż stanowią one odbicie środowiska wewnętrznego organizacji (tabela 2). Wzorce i wartości opisują kulturę organizacyjną, która zostaje niejako przeniesiona na projekt. Wskutek powo-

łania zespołu projektowego można przypuszczać, iż poczucie przynależności członków zespołu do organizacji ulegnie wzmocnieniu. Zarówno samostanowienie, jak i poziom autonomii członków zespołu warunkowany jest miejscem, jakie zajmuje projekt w strukturze organizacji. Dotychczasowe doświadczenie w realizacji działań w organizacji przekłada się na poziom zaufania zespołu projektowego. Z kolei formalna rola w projekcie, jaka zostanie określona dla każdego z członków zespołu projektowego, determinować będzie poczucie wpływu na projekt.

Charakterystyka środowiska wewnętrznego organizacji, które jest znane członkom zespołu projektowego, znajduje przełożenie na poziom akceptacji różnorodności. W przypadku środowiska, w którym dopuszcza się różnorodność, odmienność czy niekonwencjonalność, traktując te atrybuty jako pewnego rodzaju szansę, wystąpi akceptacja różnorodności w projek-

Tabela 2. Interpretacja czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną – perspektywa zarządzania projektem „wewnątrz” organizacji

Zbiór czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną		
Obszar	Czynnik	Interpretacja
Wzorce i wartości	zgodność wartości osobistych i organizacyjnych	przeniesienie kultury organizacyjnej na zarządzanie projektem
Relacje społeczne	przynależność	następuje wzmocnienie poczucia przynależności do organizacji
	samostanowienie	związane z miejscem w strukturze organizacji
	autonomia	poziom autonomii zależy od umiejscowienia projektu w strukturze organizacji
	zaufanie	stanowi wypadkową dotychczasowych doświadczeń
	poczucie wpływu	związane z formalną rolą w projekcie
	akceptacja różnorodności	odzworowuje stan środowiska wewnętrznego organizacji
Zarządzanie	nastawienie na realizację celów	wynika z presji organizacji macierzystej
	współdziałanie	zależy od stopnia motywacji
	indywidualizacja zdolności twórczych i kreatywnych	zależy od stopnia motywacji

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Interpretacja czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną – perspektywa zarządzania projektem „międzyorganizacyjnym”

Zbiór czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną		
Obszar	Czynnik	Interpretacja
Wzorce i wartości	zgodność wartości osobistych i organizacyjnych	różnorodny zbiór postaw wynika z przynależności do wielu organizacji
Relacje społeczne	przynależność	następuje osłabienie poczucia przynależności do organizacji macierzystej na rzecz projektu
	samostanowienie	wiąże się z pozycją w strukturze projektu
	autonomia	poziom autonomii zależy od konfiguracji formalnej i nieformalnej zespołu projektu w środowisku międzyorganizacyjnym
	zaufanie	zaufanie może ewoluować w czasie od niskiego do wysokiego
	poczucie wpływu	związane z formalną rolą w projekcie i wyłaniającym się autorytetem
	akceptacja różnorodności	presja na akceptację różnorodności
Zarządzanie	nastawienie na realizację celów	wynika z dynamiki konfiguracji w środowisku międzyorganizacyjnym
	współdziałanie	oparte na sformalizowanych regułach postępowania i/lub poziomu oczekiwanych korzyści
	indywidualizacja zdolności twórczych i kreatywnych	oparta na sformalizowanych regułach

Źródło: opracowanie własne.

cie. Specyfika środowiska wewnętrznego organizacji również mocno oddziałuje na poziom nastawienia na realizację celów. Tutaj presja ze strony organizacji intensyfikuje nastawienie członków zespołu na realizację celów projektu i organizacji. Nieco inny kontekst można przypisać współdziałaniu i indywidualizacji zdolności twórczych/kreatywnych. W tym wypadku ich poziom w głównej mierze zależy od stopnia motywacji poszczególnych członków zespołu projektowego. Nie bez znaczenia pozostaje również potrzeba wyróżnienia się, poczucie własnej wartości oraz wiedza i posiadane umiejętności.

W literaturze przedmiotu, która opisuje funkcjonowanie firm ponadnarodowych, obecny jest pogląd, że istnieje potrzeba dopasowania struktur wewnętrznych do kultury organizacyjnej [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 413]. Ideą przewodnią zarządzania projektem „międzyorganizacyjnym” jest umiej-

scowienie projektu „pomiędzy” granicami wielu organizacji. Interpretacja czynników kultury organizacyjnej wymaga zatem wyjścia poza specyfikę środowiska wewnętrznego poszczególnych organizacji (tabela 3). Tutaj mamy do czynienia ze złożonym i często dalece zróżnicowanym zbiorem wzorców oraz wartości na poziomie zespołu projektowego, wynikającym z przynależności poszczególnych członków do różnych organizacji.

Międzyorganizacyjny charakter zespołu projektowego przekłada się na osłabienie poczucia przynależności jego członków do organizacji. Silna przynależność występuje wobec zespołu projektowego i projektu. Zajmowana pozycja w strukturze organizacyjnej projektu warunkuje poczucie samostanowienia poszczególnych członków zespołu projektowego. Podobnie poczucie wpływu związane jest z formalną rolą w projekcie,

Tabela 4. Interpretacja czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną – perspektywa zarządzania projektem „efemerycznym”

Zbiór czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną		
Obszar	Czynnik	Interpretacja
Wzorce i wartości	zgodność wartości osobistych i organizacyjnych	wspólnota wartości warunkuje projekt
Relacje społeczne	przynależność	poczucie przynależności odwołuje się do projektu
	samostanowienie	częściowo podporządkowane realizacji celu projektu
	autonomia	wynika z dynamiki wewnętrznej projektu
	zaufanie	spaja projekt
	poczucie wpływu	wynika z dynamiki projektu
	akceptacja różnorodności	związana z inicjacją projektu
Zarządzanie	nastawienie na realizację celów	stanowi główną siłę sprawczą
	współdziałanie	warunkuje funkcjonowanie projektu
	indywidualizacja zdolności twórczych i kreatywnych	stanowi fundament projektu

Źródło: opracowanie własne.

jaka została przypisana poszczególnym członkom zespołu, a zostaje wzmocnione autorytetem, wyłaniającym się w czasie realizacji projektu. Konfiguracja formalna i nieformalna zespołu projektowego w środowisku międzyorganizacyjnym identyfikuje poziom autonomii poszczególnych członków. Zaufanie w zespole projektowym stanowi czynnik zmienny. Zmienność ta następuje w czasie realizacji projektu, gdzie zaufanie przyjmuje poziom od niskiego do wysokiego. Z uwagi na międzyorganizacyjny charakter zespołu wzajemne zaufanie poszczególnych członków ewoluuje w czasie wraz z nabywaniem przez nich doświadczenia we współpracy w projekcie.

W zarządzaniu projektem „międzyorganizacyjnym” szczególnie mocno akcentuje się konieczność akceptacji różnorodności, co zapewne znajduje odzwierciedlenie w złożoności i odmienności zbioru: wzorców, wartości, postaw, przekonań itd. Dynamika konfiguracji środowiska międzyorganizacyjnego kształtuje nastawienie na realizację celów. Tutaj niewątpliwie istotna jest pozycja danej organizacji w sieci. Z kolei współdziałanie w projekcie opiera się na sformalizowanych regułach postępowania. Poziom oczekiwanych korzyści poszczególnych organizacji zaangażowanych w realizację projektu określa poziom i charakter współdziałania w zespole projektowym. Indywidualizacja zdolności twórczych i kreatywnych podlega sformalizowanym regułom. Tutaj warto zaznaczyć konieczność sformalizowania procedur i zasad ochrony własności intelektualnych, wypracowanych w projekcie umiejscowionym w środowisku międzyorganizacyjnym.

Czynniki opisujące i wzmacniające kulturę organizacyjną w zarządzaniu projektem efemerycznym określa specyfika powołania organizacji chwilowej (tabela 4). Potencjał sprawczy projektu oscyluje wobec silnego nastawienia członków zespołu projektowego na realizację wspólnych celów. W tym przypadku projekt staje się kulturotwórczy, kreując wspólne wartości. Wspólnota wartości warunkuje projekt, a zespół projektowy tworzy się z poczucia wspólnej akceptacji różnorodności wzorców, wartości, postaw, zachowań itd.

W zarządzaniu projektem efemerycznym szczególnie mocno akcentuje się zespół projektowy. Literatura przedmiotu zespół opisuje w charakterze podmiotu, wskazując, iż: „zespół,

podobnie jak jednostka, świadomie podejmuje zadania, może je na swój sposób interpretować (zgodnie ze swoim systemem wartości), zespół jest świadomy siebie i służąc całości może kreować strategię własnego rozwoju” [Kozusznik 2007, s. 260]. Co niezwykle istotne, wzajemne zaufanie członków zespołu projektowego spaja projekt. Z kolei współdziałanie zespołu projektowego wraz z indywidualizacją zdolności twórczych i kreatywnych stanowi fundament projektu.

Projekt efemeryczny jest niezwykle dynamiczny. Jego dynamika wewnętrzna przekłada się na poziom autonomii i poczucie wpływu na projekt przez poszczególnych członków zespołu projektowego. Z uwagi na strukturotwórczy charakter projektu, przynależność członków zespołu projektowego odnosi się do projektu. Poczucie samostanowienia częściowo zostaje podporządkowane realizacji celu projektu.

Zakończenie

Konieczność ciągłej zmiany, doskonalenia i uczenia się organizacji przekłada się często na reorganizację struktur w kierunku ich upraszczania i elastyczności [Guca 2007, s. 139]. Środowisko wewnętrzne organizacji staje się coraz bardziej otwarte, dynamiczne i elastyczne. Zmianom tym „towarzyszy” kultura organizacyjna, która często determinuje wiele procesów. W istotę zarządzania projektem w sieci wpisane jest współdziałanie międzyorganizacyjne, wzajemne zaufanie i odpowiedzialność, co powoduje przyjęcie w pewien sposób nowej perspektywy dla poszukiwania możliwości reinterpretacji kultury organizacyjnej.

Pod względem poznawczym interesujące wydaje się odniesienie kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektem w sieci do trzech zaproponowanych etapów ewolucji. Zarządzanie „wewnątrz” organizacji, zarządzanie projektem „międzyorganizacyjnym” i „efemerycznym” implikuje konieczność nieco innego spojrzenia na kulturę organizacyjną. Poddany interpretacji i zaprezentowany w niniejszym opracowaniu zbiór czynników opisujących i wzmacniających kulturę organizacyjną wskazuje na pewną odrębność, niejednoznaczność i heterogeniczność tego zbioru. Właściwości te (odrębność, niejednoznaczność i heterogeniczność) dostrzega się wobec trzech perspektyw,

tj.: projektu w granicach jednej organizacji, projektu „pomiędzy” granicami wielu organizacji oraz projektu strukturotwórczego (projektu tworzącego strukturę sieci). Przedstawiona w artykule konceptualizacja zagadnienia zarządzania projektem w różnych konfiguracjach sieci relacji w powiązaniu z obszarem kultury organizacyjnej wymaga jeszcze dalszych badań. Wydaje się jednak, iż można przyjąć, że prace naukowe w tym obszarze posiadają duży potencjał badawczy zarówno w kontekście opracowań teoriopoznawczych, jak i badań empirycznych.

Literatura

- Chajęcki J., 2015, *Poziom dystansu władzy w wybranych regionach Polski – wyniki badań w jednostkach administracji publicznej*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2 (30), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 5-17.
- Czakon W., 2015, *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 217, s. 9-18.
- Cicmil S., Cooke-Davies T., Crawford L. i in., 2009, *Exploring the complexity of projects: Implications of complexity theory for project management practice*, Project Management Institute, <http://eprints.uwe.ac.uk/16671> (data udostępnienia: 31.03.2017).
- Guca S., 2007, *Nowe orientacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 131-149.
- Hobday M., 2000, *The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?*, „Research Policy”, vol. 29, z. 7-8, s. 871-893.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Kożusznik B., 2007, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Lock D., 2009, *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.
- Pachura A., 2017a, „Projekt w sieci” jako podejście w zarządzaniu projektami, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, t. XVIII, z. 3, cz. II, s. 265-279.
- Pachura A., 2017b, *Zarządzanie projektem w układach sieciowych – podejście ewolucyjne* [w druku].
- Shein E., 1982, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Söderlund J., 2004, *Building theories of project management: past research, questions for the future*, „International Journal of Project Management”, vol. 22, s. 183-191.
- Trocki M., 2003, *Podstawy zarządzania projektami*, [w:] M. Trocki, B. Gruzca, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa, s. 13-33.
- Zbiegień-Maciąg L., 2005, *Nowe modele kultury organizacyjnej w kontekście wyzwań XXI wieku*, [w:] B. Kożusznik (red.), *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.