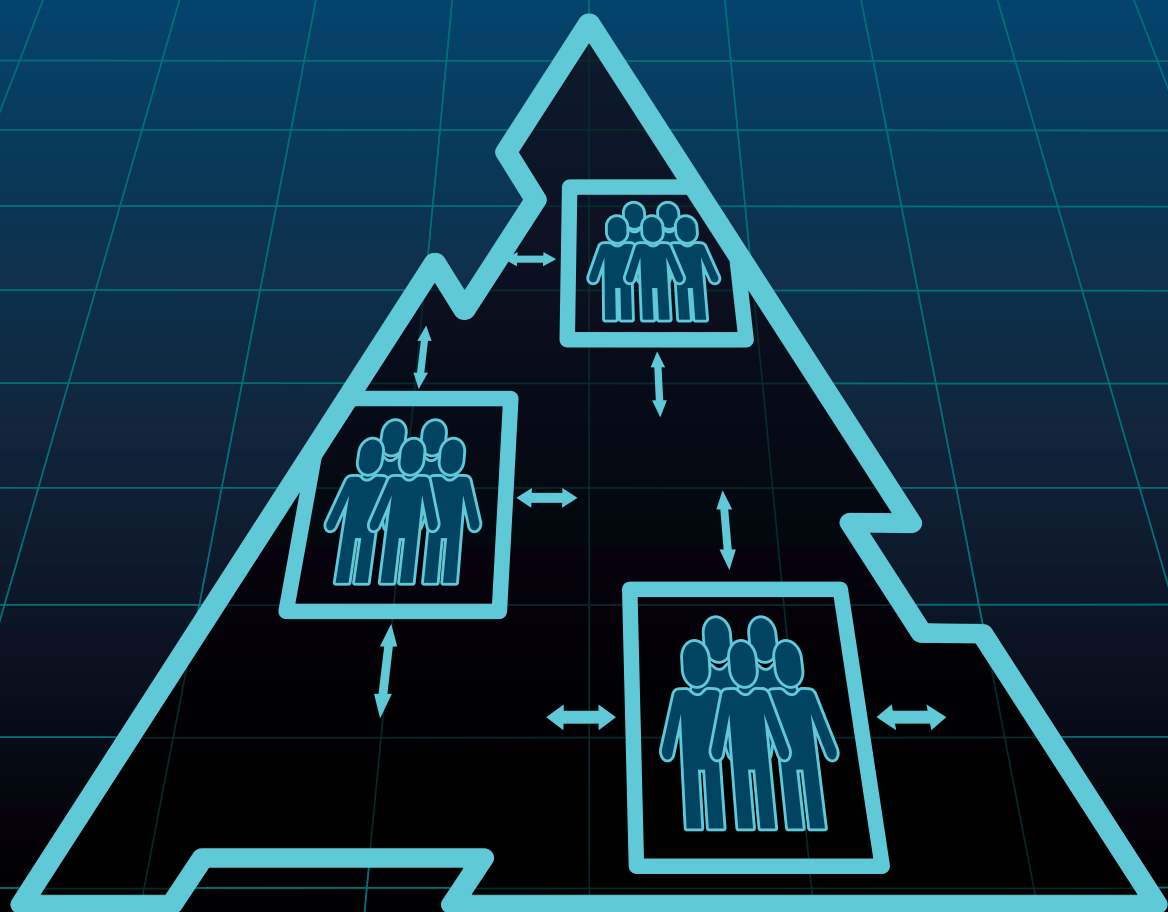


ROBERT KAMIŃSKI

SUBKULTURA ZESPOŁU PROJEKTOWEGO



OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI WROCŁAWSKIEJ

Robert Kamiński

SUBKULTURA ZESPOŁU PROJEKTOWEGO



Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej
Wrocław 2021

Recenzenci
Aldona GLIŃSKA-NEWEŚ
Janusz LICHTARSKI

Redakcja i korekta
Dorota RAWA

Projekt okładki i layout
Marcin ZAWADZKI

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki, zarówno w całości, jak i we fragmentach, nie może być reprodukowana w sposób elektroniczny, fotograficzny i inny bez zgody wydawcy i właściciela praw autorskich.

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2021

OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI WROCŁAWSKIEJ
Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław
<http://www.oficyna.pwr.edu.pl>; e-mail: oficwyd@pwr.edu.pl
zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-172-4

Druk i oprawa: beta-druk, www.betadruk.pl

Spis treści

Wstęp	7
1. Od organizacji do subkultury zespołu projektowego	21
1.1. Pojęcie i modele organizacji a integracja i dezintegracja systemu organizacyjnego	21
1.2. Integracyjna i koercyjna koncepcja systemu organizacyjnego a zespół projektowy	27
1.3. Rola kultury w scalaniu organizacji	32
2. Subkultury organizacyjne	41
2.1. Subkultura organizacyjna – definicje	41
2.2. Powstawanie, funkcjonowanie oraz wpływ subkultur organizacyjnych na organizację	44
2.3. Czynniki wpływające na powstawanie subkultur organizacyjnych	47
2.4. Procesy w subkulturach organizacyjnych	56
2.4.1. Powstawanie subkultur organizacyjnych	56
2.4.2. Przechodzenie uczestników organizacji między subkulturami organizacyjnymi	64
2.4.3. Kontaktowanie się między subkulturami organizacyjnymi	68
2.4.4. Zmiany w subkulturach organizacyjnych	72
2.4.5. Procesy w subkulturach organizacyjnych – podsumowanie	75
2.5. Wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji	76
2.5.1. Wpływ kultury organizacyjnej na poszczególne aspekty funkcjonowania organizacji	76
2.5.2. Subkultury organizacyjne a zachowania pracowników, innowacyjność i zmiany w organizacji	80
2.5.3. Wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji – podsumowanie	89
3. Subkultury organizacyjne w zarządzaniu projektami	93
3.1. Projekt i zarządzanie projektami	93
3.2. Zarządzanie projektami a kultura organizacyjna	97
3.3. Subkultura zarządzania projektami	105
3.4. Subkultura zespołu projektowego	112
3.5. Czynniki sprzyjające powstawaniu subkultury zespołu projektowego a siła subkultury zespołu projektowego	115
3.5.1. Siła subkultury zespołu projektowego	115
3.5.2. Cechy projektu	116

3.5.3. Forma organizacji projektowej	126
3.5.4. Wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego	129
3.5.5. Cechy członków zespołu projektowego – reaktancja, zadowolenie, zaangażowanie	131
3.5.6. Dynamika i złożoność otoczenia	134
3.5.7. Kierownik projektu	137
3.6. Typ subkultury zespołu projektowego	141
3.7. Procesy w subkulturach a subkultura zespołu projektowego	144
3.7.1. Przechodzenie między subkulturami a subkultura zespołu projektowego	144
3.7.2. Kontakty między subkulturami a subkultura zespołu projektowego	151
3.7.3. Uczenie się a subkultura zespołu projektowego	157
3.8. Subkultura zespołu projektowego a funkcjonowanie organizacji	165
3.8.1. Subkultura zespołu projektowego a zaangażowanie jego członków	165
3.8.2. Subkultura zespołu projektowego a sukces projektu	172
3.8.3. Subkultura zespołu projektowego a opór wobec zmian	181
3.8.4. Subkultura zespołu projektowego a przewaga konkurencyjna	188
3.9. Hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego	195
4. Subkultura zespołu projektowego w świetle badań własnych	197
4.1. Metoda badawcza	197
4.2. Subkultura zarządzania projektami – wyniki badań ankietowych	204
4.3. Czynniki sprzyjające powstawaniu subkultury zespołu projektowego – weryfikacja hipotez	205
4.3.1. Weryfikacja hipotez dotyczących cech projektu	205
4.3.2. Weryfikacja hipotezy dotyczącej form organizacji projektowej	211
4.3.3. Weryfikacja hipotezy dotyczącej wykształcenia i kwalifikacji członków zespołu projektowego	214
4.3.4. Weryfikacja hipotezy dotyczącej cech członków zespołu projektowego – akceptacji pracy w zespole projektowym	216
4.3.5. Weryfikacja hipotezy dotyczącej dynamiki i złożoności otoczenia	218
4.3.6. Weryfikacja hipotezy dotyczącej kierownika projektu	219
4.3.7. Model kształtowania się subkultury zespołu projektowego	222
4.4. Typ subkultury zespołu projektowego – weryfikacja hipotezy	227
4.5. Procesy w subkulturze zespołu projektowego – weryfikacja hipotez	228
4.5.1. Przechodzenie między subkulturami a siła subkultury zespołu projektowego	228
4.5.2. Przechodzenie między subkulturami a typ subkultury zespołu projektowego	230
4.5.3. Kontaktowanie się między subkulturami a siła subkultury zespołu projektowego	231
4.5.4. Kontaktowanie się między subkulturami a typ subkultury zespołu projektowego	233

4.5.5. Uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z uczenia się jego członków a siła subkultury zespołu projektowego	234
4.5.6. Uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z uczenia się jego członków a typ subkultury zespołu projektowego	236
4.5.7. Uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z kontaktowania się między subkulturami a siła subkultury zespołu projektowego	237
4.5.8. Uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z kontaktowania się między subkulturami a typ subkultury zespołu projektowego	239
4.5.9. Model procesów subkultury zespołu projektowego	240
4.6. Subkultura zespołu projektowego a jednostka, zespół projektowy i organizacja – weryfikacja hipotez	242
4.6.1. Weryfikacja hipotez dotyczących zaangażowania członków zespołu projektowego	242
4.6.2. Weryfikacja hipotez dotyczących sukcesu projektu	245
4.6.3. Weryfikacja hipotez dotyczących oporu wobec zmian	250
4.6.4. Weryfikacja hipotez dotyczących przewagi konkurencyjnej	252
4.6.5. Subkultura zespołu projektowego a jednostka, zespół projektowy i organizacja – podsumowanie	255
4.7. Zweryfikowany empirycznie model subkultury zespołu projektowego	257
Zakończenie	261
Najważniejsze efekty pracy wynikające z podjętych badań, które stanowią również wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości	262
Załącznik	269
Hipotezy dotyczące czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego	269
Hipoteza dotycząca relacji między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną	270
Hipotezy dotyczące procesów zachodzących w subkulturach i między nimi	270
Hipotezy dotyczące wpływu subkultur na funkcjonowanie organizacji	271
Literatura	275

Wstęp

Przetrwanie i rozwój organizacji w obliczu zmieniającego się otoczenia zależne są w znacznej mierze od umiejętności zarówno zarządzania powtarzalną działalnością odnoszącą się do mniej lub bardziej ustandaryzowanych procesów organizacyjnych, jak i wprowadzania zmian doskonalących produkty lub usługi, metody wytwarzania czy stosowane rozwiązania organizacyjne. W literaturze z obszaru organizacji i zarządzania wyróżnia się więc działalność operacyjną (ang. *run the business, business as usual*) i działalność przekształceniową albo transformacyjną (ang. *change the business, transformation*) [Juchniewicz 2018]. Kiedy działalność powtarzalna stanowi podstawę funkcjonowania każdej organizacji, wtedy działalność przekształceniowa ma za zadanie zmieniać sposób prowadzenia organizacji, tak by na przykład podnieść efektywność działań operacyjnych lub generować i wdrażać innowacje. O ile kiedyś zmiany organizacyjne traktowane były jako wyjątek od reguły, o tyle dziś przetrwanie i rozwój organizacji wiąże się z coraz częstszym przeprowadzaniem zmian [Steinmann, Schreyögg 2001], a za podstawowe narzędzie służące ich wprowadzaniu uważa się realizowane w organizacji projekty [Nowosielski 2018].

To rosnące znaczenie zmian i projektów w działalności organizacji określa się obecnie w literaturze przedmiotu mianem projektyzacji (ang. *projectification*), co oznacza, że projekty stały się jedną z podstawowych form realizacji działań, nie tylko w organizacjach, lecz także poza nimi [Jałocha 2019]. W przypadku przedsiębiorstw kierownictwo coraz częściej pragnie więc zbudować organizację projektową będącą zbiorem osób i instytucji współdziałających (z sukcesem) przy realizacji projektów [Trocki 2009]. Szybko okazuje się jednak, że wprowadzenie zarządzania projektami wymaga licznych zmian organizacyjnych, w tym w sferze kultury organizacyjnej. Jak zauważa bowiem Mingus [2002], tradycyjne zarządzanie projektem jest postrzegane głównie jako planowanie, tworzenie harmonogramu i kontrola projektu w celu osiągnięcia jego zamierzeń. Autorka zwraca uwagę, że takie rozumienie zarządzania projektami pomija niestety ważne relacje personalne. Chodzi tu nie tylko o to, że kierownik projektu musi na przykład otrzymać władzę i dostęp do zasobów, a kierownicy najwyższego szczebla powinni pełnić funkcję sponsorów, czyli decydować o powołaniu, realizacji, zatrzymaniu lub zakończeniu projektu, lecz także (a może przede wszystkim) o to, że z punktu widzenia pracowników bezpośrednie zaangażowanie w realizację projektów oznacza często przejście ze stabilnego, jednostajnego trybu rutynowej pracy do dynamicznie zmieniających się wymagań i bardziej złożonej struktury organizacyjnej. W literaturze poświęconej zarządzaniu projektami można znaleźć sugestie o konieczności stworzenia rozwiązań organizacyjnych stanowiących skuteczne i efektywne połączenie bieżącej działalności danej

organizacji i jej działalności projektowej oraz ich struktur organizacyjnych [Trocki 2016; Nowosielski 2018].

Jeśli działalność projektowa przyczynia się do pewnej dezintegracji i zakłócenia dotychczasowego funkcjonowania organizacji, to niezbędne stają się działania na rzecz jej częściowej integracji. Jak pisze Sułkowski [2002a], integracja może być uzyskana za pośrednictwem strategii, struktury i kultury. W przypadku strategii należy zauważyć, że realizacja rutynowych procesów i realizacja unikatowych projektów będzie często podporządkowana zgoła odmiennym oczekiwaniom, a mianowicie osiągnięciu wysokiej efektywności w przypadku procesów i wysokiej skuteczności w przypadku projektów. Będzie to oczywiście utrudniać integrowanie organizacji za pomocą strategii, ponieważ pracownicy w procesach i członkowie zespołów projektowych będą zorientowani na osiąganie rozbieżnych celów. Podobny problem występuje w przypadku struktury – z jednej strony ma się do czynienia ze statyczną, trwałą strukturą organizacji macierzystej, a z drugiej z dynamiczną, czasową strukturą projektu nastawioną na osiągnięcie jego unikatowego rezultatu. Skutkiem tego uwaga badaczy skierowana jest na trzeci czynnik scalania organizacji, a mianowicie na kulturę – wskazuje się zarówno kulturę organizacyjną odnoszącą się do norm i wartości sprzyjających realizowaniu projektów w organizacji, jak i na tzw. kulturę organizacyjną projektu.

W przypadku kultury organizacyjnej zakładano, że możliwe jest określenie takiego zestawu norm i wartości, które będą wspierać i funkcjonowanie powtarzalnych procesów, i realizację unikatowych projektów. Autorzy jak na przykład Kendra, Taplin [2004], Belassi, Kondra, Tukel [2007], Morrison, Brown, Smit [2008], Aronson, Lechler [2009] analizowali znaczenie kultury organizacyjnej dla szeroko pojętego sukcesu projektu. W przypadku tzw. kultury organizacyjnej projektu z kolei założono, że realizacja unikatowych projektów różni się w pewnym stopniu od rutynowych procesów i wiąże się z wykształceniem norm i wartości odmiennych od tych w kulturze organizacyjnej. Funkcjonowanie „projektowych” norm i wartości w połączeniu z normami i wartościami niejako „procesowymi” prowadzi do powstania specyficznej subkultury, którą w literaturze przedmiotu określono właśnie mianem, wspomnianej wcześniej, kultury organizacyjnej projektu. Omawiana kultura organizacyjna projektu (dotycząca tego, jak ogólnie realizowane są projekty w danej organizacji) stała się przedmiotem badań, w ramach których starano się ustalić jej cechy, np.: Firth i Krut [1991], Thomas, Marossezeky, Karim, Davis i McGeorge [2002], Wang [2001], Zuo Zillante [2006], Du Plessis i Hoole [2006], Stare [2012], Nguyen i Watanabe [2017], Aguilera i Alba [2018]. Uzyskane przez wymienionych autorów wyniki badań okazały się jednak dość rozbieżne, co wynikać mogło z dużej różnorodności projektów poddawanych analizie. Można przecież sądzić, że nawet w jednej organizacji dwa projekty o różnych cechach lub uwarunkowaniach będą prowadzić do wykształcenia odmiennych norm i wartości. Należy bowiem pamiętać, że w organizacjach często zarządza się pojedynczymi przedsięwzięciami, a nie ich wiązką, tj. programem lub portfelem projektów (co skutkuje poszukiwaniem optymalizacji w skali projektu – nie całej organizacji), między zespołami relacje mają charakter konkurencji oraz stosowane są w nich odmienne praktyki i narzędzia zarządzania pro-

jektami, a brak wspólnych standardów utrudnia komunikację [Lichtarski 2013]. Dodatkowo, jeśli zdaniem Kerznera [2001] zarówno kierownik projektu, jak i kierownik linii mogą wzajemnie rozwijać kulturę i zasady współpracy, będzie to oznaczać, że każdy zespół projektowy będzie miał potencjalnie swoją własną subkulturę. **Ta subkultura, którą w niniejszej monografii określono terminem: „subkultura zespołu projektowego”, powstaje na poziomie zespołu projektowego i charakteryzuje się z jednej strony normami i wartościami typowymi dla kultury organizacyjnej (np. danego przedsiębiorstwa), a z drugiej normami i wartościami, które zostały wykształcone podczas zarządzania projektem i w trakcie realizowania zadań projektowych przez członków zespołu projektowego.** Mówienie o subkulturze zespołu projektowego jest tym bardziej uzasadnione, że każdy zespół, będący specyficzną grupą społeczną, charakteryzuje się normami grupowymi, standardami zachowań, pewną spójnością i lojalnością swoich członków [Organizacja zachowań zespołowych, 2012]. Kiedy zespoły projektowe będą funkcjonować dłużej, wtedy można sądzić, że nie tylko wykształcą swój podsystem symboli (artefaktów), lecz także określony sposób patrzenia na świat zostanie głębiej zakorzeniony w umysłach członków zespołu projektowego. Jeśli przyjmiemy z kolei, że zespół projektowy stanowi część organizacji i ma z nią formalne i nieformalne powiązania, to wykształcone w zespole projektowym normy i wartości będą chociaż w części musiały odzwierciedlać to, co dzieje się w organizacji, i być zakotwiczone w jej kulturze. Powstała w ten sposób subkultura zespołu projektowego będzie zarówno oddziaływać na jego członków, jak i wchodzić w interakcje z pozostałą częścią organizacji, która nie bierze udziału w realizacji projektu. Zwrócenie uwagi właśnie na subkulturę zespołu projektowego – a nie na całą kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie projektami ani nie na kulturę organizacyjną projektu (charakteryzującą wiele projektów w danej organizacji) – umożliwia sformułowanie **sześciu problemów badawczych.**

Pierwszy problem badawczy ma związek z potrzebą wprowadzenia do nauki o zarządzaniu i jakości terminu: „subkultura zespołu projektowego”. Dotychczas w obszarze tej nauki skupiano się przede wszystkim albo na kulturze organizacyjnej, albo na mniej lub bardziej trwale wyodrębnionych subkulturach. I tak, o ile badania kultury organizacyjnej mają długą historię, o tyle książka Petersa i Watermana *In Search of Excellence* [1982], cytowana ponad 27 600 razy według Google Scholar, chyba najbardziej wpłynęła na zainteresowanie kulturą organizacyjną. Na podstawie badań 43 (z 62) przyjętych do analizy dużych przedsiębiorstw amerykańskich, należących do sześciu gałęzi przemysłu, stwierdzono m.in., że najbardziej efektywne przedsiębiorstwa cechują się silną kulturą organizacyjną. W przeprowadzonych badaniach postrzegano kulturę organizacyjną jako kolektywny, spójny i jednolity fenomen determinujący działania pojedynczego członka organizacji myślącego i robiącego to samo, co inni pracownicy. Taka perspektywa badawcza, określona przez Martin [1992] perspektywą zintegrowaną, została jednak stosunkowo szybko uzupełniona o perspektywę zróżnicowaną, w której dostrzeżono występujące w organizacji różnice, sprzeczności czy też nieuchronne, międzygrupowe konflikty. W ramach perspektywy zróżnicowanej nie negowano więc całkowicie istnienia podobieństw, spójności i jedności, ale dostrzeżono ważne w funk-

cjonowaniu organizacji subkultury. Na poziom organizacji przenoszono zatem subkultury występujące w społeczeństwie – wskazywano m.in. na subkultury płci, subkultury pokoleniowe, etniczne i rasowe oraz narodowościowe, np.: [Hopkins, Hopkins, Mallette 2005]. Do typów subkultur organizacyjnych zaliczano ponadto: subkultury zawodowe i subkulturę personelu administracyjnego [Trice, Beyer 1993; Trice 1993], subkultury techniczne i nietechniczne [Hopkins, Hopkins, Mallette 2005], subkultury robotników, techników i kadry kierowniczej wyższego szczebla [Schein 1997], subkultury związków zawodowych [Trice, Beyer 1993; Morgan 2020].

Fenomen projektyzacji, o którym wcześniej wspomniano, oznaczający instytucjonalizację projektów na wszystkich poziomach struktur społecznych, doprowadził oczywiście do pojawienia się opracowań poświęconych kulturowym aspektom zarządzania projektami. Zgodnie z perspektywą zintegrowaną pojawił się więc cały nurt badawczy zorientowany na poszukiwanie kultury organizacyjnej wpływającej pozytywnie na zarządzanie projektami, a co się z tym wiąże i na sukces projektu (np.: [Kendra, Taplin 2004; Belassi, Kondra, Tukul 2007; Morrison, Brown, Smit 2008; Aronson, Lechler 2009]).

Następnie, zgodnie z perspektywą zróżnicowaną, zaczęto opisywać subkulturę związaną z realizacją projektów w organizacji, która z jednej strony odzwierciedlała normy i wartości procesowej organizacji, a z drugiej – normy i wartości typowe w przypadku prac o charakterze projektowym, czyli kulturę organizacyjną projektu (np.: [Firth, Krut 1991; Thomas, Marossezeky, Karim, Davis, McGeorge 2002; Wang 2001; Zuo, Zillante 2006; Du Plessis, Hoole, 2006; Stare 2012; Nguyen, Watanabe 2017; Aguilera, Alba, 2018]). W tym kontekście niektórzy autorzy zaczęli dostrzegać kolejny obszar poszukiwań. Na przykład Kerzner [2001] zauważył, że zarówno kierownik projektu, jak i kierownik liniowy mogą rozwijać wzajemnie akceptowalną kulturę projektu oraz zasady współpracy, przez co wskazywał na jeszcze niższy możliwy poziom analizy, jakim jest konkretny projekt i zespół projektowy. Ta subkultura jest więc wypadkową norm i wartości wynikających z potrzeb realizowania specyficznego projektu oraz ograniczeń, które stwarza organizacja wraz ze swą kulturą. Kerzner nie opisywał jednak, jakie konkretnie cechy ma mieć subkultura zespołu projektowego – badań w tym obszarze podjęli się jedynie Aronson i Lechler [2006], Fellows, Grisham i Tijhuis [2007] oraz Szeptuch i Dyla [2015]. Do 2020 r., co interesujące, liczba wskazań terminu: „*project team subculture*” w bazach Google Scholar to jedynie kilka pozycji literaturowych – to dowodzi, że zasygnalizowany przez Kerznera potencjalny kierunek badań nie zyskał uwagi wielu badaczy. Jest to tym bardziej zastanawiające, że mimo tego, iż projekt jest realizowany w ściśle określonym czasie, wszyscy kierownicy projektów, z którymi współpracował w przedsiębiorstwach (w Polsce i Niemczech) lub tylko rozmawiał autor niniejszego opracowania, wskazywali na wykształcanie się w zespołach projektowych specyficznych norm i wartości różniących się od tych występujących w kulturze organizacyjnej. Miało to miejsce szczególnie wtedy, kiedy projekt ze względu na swoją specyfikę mocno odbiegał charakterem od podstawowego obszaru działalności przedsiębiorstwa (np. projekt informatyczny realizowany był w kopalni), projekt był oddzielony strukturalnie od reszty organizacji (np. stworzono do jego realizacji specjalny departament), kierownik

projektu miał realną władzę i mógł skutecznie oddziaływać na zespół (np. był w randze dyrektora naczelnego), a ludzie dobierani do zespołu chętnie angażowali się w jego prace (ponieważ np. realizowali już wiele projektów i preferowali taki typ pracy). W przypadku cech subkultury zespołu projektowego kierownicy projektu mówili najczęściej o mocniejszej orientacji na osiąganie celów, większej dyscyplinie i odpowiedzialności pracowników czy też o orientacji na pracę zespołową. Co ciekawe, czasami normy i wartości subkultury zespołu projektowego tak mocno różniły się od kultury organizacyjnej, że po zakończeniu projektu z członków zespołu projektowego tworzonego nowy pion, a zdarzało się też, że wracali oni wprowadzić na swoje wcześniejsze stanowiska, ale doznawali szoku kulturowego i po jakimś czasie odchodzili z pracy.

Opisane przykłady nie byłyby zaskakujące, gdyby można było przyjąć, że czas trwania wielu projektów to kilka miesięcy czy nawet kilka lat, a zespół projektowy charakteryzuje się zawsze stałym składem i intensywnymi wzajemnymi kontaktami wszystkich jego członków. W praktyce jednak po pierwsze, skład zespołów projektowych często nie jest stały – poszczególne osoby zaangażowane w realizację projektu przychodzą, realizują w nim swoje zadania i odchodzą. Będą więc występować członkowie zespołów projektowych, którzy są w nich od początku do końca, a także tacy, którzy będą w nim tylko chwilę. Po drugie, osoby zaangażowane w projekt mogą jednocześnie (np. w ciągu tego samego dnia) pracować na swoim liniowym stanowisku oraz w projekcie, czyli dzielić swój czas pracy na wykonywanie i powtarzalnych procesów, i unikatowych zadań w projekcie. Po trzecie, wielu pracowników jest jednocześnie członkami kilku zespołów projektowych, a po czwarte, zmianie ulec może również sama osoba kierownika projektu. Wszystko to przemawia raczej przeciwko powstaniu subkultury zespołu projektowego nawet w stosunkowo długo trwających projektach. Niemniej jednak, istnienie w organizacji wspomnianej kultury organizacyjnej projektu przyspieszyć może kształtowanie się norm i wartości w nowo utworzonym zespole, którego członkowie nie dość, że tworzą swego rodzaju społeczność projektową w danej organizacji, to mogą się już znać z wcześniejszych projektów. Dodatkowo, np. zgodnie z teorią słabych więzi Granovettera [1983], nawet przy minimalnej liczbie kontaktów między ludźmi możliwe jest stworzenie wspólnych norm i wartości [Grzesiuk 2015], czemu sprzyjają dzisiaj dostępne sposoby komunikowania się i sieci społecznościowe lub role społeczne członków zespołu projektowego. Na koniec należy pamiętać, że subkulturowa odmiennność zespołu projektowego nie musi dotyczyć wszystkich aspektów kultury i może oznaczać na przykład tylko inne podejście do ryzyka czy też inny sposób zarządzania pracownikami. Subkultura zespołu projektowego nie musi również kwestionować najważniejszych norm i wartości kultury organizacyjnej – może je m.in. tylko uwypuklać.

Obserwacja praktyki zarządzania projektami, wątpliwości wynikające z charakteru projektów, a do tego nieliczne opracowania teoretyczne uzasadniają podjęcie bardziej pogłębionych badań w zakresie subkultury zespołu projektowego.

Drugi problem badawczy odnosi się do określenia czynników sprzyjających kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego. W porównaniu do opracowań omawiających zależności występujące zarówno między zarządzaniem projektami

a kulturą organizacyjną, jak i między zarządzaniem projektami a kulturą organizacyjną projektu, czynnikom sprzyjającym kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego poświęconych jest tylko kilka publikacji. I tak, w literaturze przedmiotu na możliwość wykształcenia się subkultury zespołu projektowego wskazuje Kerzner [2001], Aronson i Lechler [2006], Fellows, Grisham i Tijhuis [2007] oraz Szeptuch i Dyla [2015]. Autorzy ci zwracają uwagę na czynniki wpływające na tworzenie się subkultury zespołu projektowego (np. na specyfikę projektu, macierzową strukturę organizacyjną czy też osobę kierownika projektu), za każdym razem poddają jednak analizie tylko wybrane czynniki, pomijając na przykład takie jak: wykształcenie i kwalifikacje pracowników, dynamika oraz złożoność otoczenia, inne formy organizacji projektowej. Dlatego m.in. pojawia się konieczność kompleksowej analizy czynników powodujących powstawanie subkultury zespołu projektowego, która stanowić będzie odpowiedź na pytanie, czy i w jakich warunkach powstaje subkultura zespołu projektowego.

Trzeci problem badawczy dotyczy niespójnych wyników dotychczasowych badań poświęconych cechom subkultury zespołu projektowego. Cytowani już wcześniej – Aronson i Lechler [2006], Fellows, Grisham i Tijhuis [2007] oraz Szeptuch i Dyla [2015] podjęli się próby zdefiniowania cech subkultury zespołu projektowego, ale rezultaty ich badań okazały się niespójne. Po pierwsze, prezentowali w swoich opracowaniach stosunkowo ogólne zestawy cech subkultury zespołu projektowego, jak np. orientacja na cele, przywództwo, zaangażowanie w realizację prac zespołu projektowego, motywacja i zaufanie [Fellows, Grisham, Tijhuis 2007] lub brak uprzedzeń i zahamowań we współpracy w ramach zespołu z osobami innych narodowości i kultur, a także wspólny język i system pojęć [Szeptuch, Dyla 2015].

Po drugie, rozpatrywali cechy subkultury zespołu projektowego w oderwaniu od kultury organizacyjnej instytucji, w której realizowany jest projekt. Takie podejście powoduje, że ani nie jest uwzględniony postulat Kerznera [2001], zgodnie z którym subkultura jest wypadkową norm i wartości wynikających z potrzeb realizowania specyficznego projektu oraz ograniczeń, jakie stwarza organizacja wraz ze swą kulturą, ani nie jest wzięty pod uwagę zakres znaczeniowy terminu „subkultura” chociaż częściowo zakorzeniony w otaczającej ją kulturze organizacyjnej.

Po trzecie, w badaniach wskazywano na różne cechy subkultury zespołu projektowego, co jak można przypuszczać, wynikało ze specyfiki projektu i zespołu projektowego. Jeżeli każdy projekt jest unikalny, to będzie wymagał on odmiennych norm i wartości w zależności od tego, jak bardzo jest on innowacyjny, złożony czy zaawansowany technologicznie i jak bardzo odbiega od tego, czym jego organizacja macierzysta zajmuje się na co dzień podczas swojej rutynowej działalności.

I po czwarte, każdy projekt i zespół projektowy może być inaczej umiejscowiony w ramach danej organizacji i inaczej zakorzeniony w jej niepowtarzalnej kulturze organizacyjnej. Jak zauważa na przykład Trocki [2009], projekt może być realizowany albo w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie, w której obowiązki na rzecz bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu przenikają się, albo też w tzw. czystej organizacji projektowej, w której obo-

wiązuje pełna rozdzielnosc bieżącej działalności i działalności na rzecz projektu. Cechy subkultury zespołu projektowego zależą więc od szeregu czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego i są wypadkową cech kultury organizacyjnej i oddziaływania tych czynników – ich analiza staje się bardzo obiecującym nowym kierunkiem badań.

W czwartym problemie badawczym uwaga skupiona jest na relacji między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną. Jeśli, o czym napisano wcześniej, realizacja projektów przyczynia się do pewnej dezintegracji i zakłócenia dotychczasowego funkcjonowania organizacji, a czynnikiem scalania organizacji ma być kultura, to uzasadnione staje się pytanie o stosunek subkultury zespołu projektowego do kultury organizacyjnej. Według Martin i Siehl [1983] subkultury można opisać na podstawie ich stosunku do dominującej w organizacji kultury organizacyjnej i wyróżnić subkultury wzmacniające, neutralne i subkultury przeciwstawne (kontrkultury). Co ważne przy tym – z jednej strony subkultura zespołu projektowego wiąże się z projektem o unikatowym i niepowtarzalnym charakterze, co powinno kształtować normy i wartości odmienne lub nawet przeciwstawne do tych w kulturze organizacyjnej. Z drugiej strony jednak, zgodnie z podejściem kontekstowym w zarządzaniu projektami, metody i narzędzia wykorzystywane do jego realizacji muszą uwzględnić m.in. specyfikę organizacji [Świętoniowska 2015; Engwall 2003]. To powinno oznaczać, że subkultura zespołu projektowego powinna być zgodna z kulturą organizacyjną i mieć charakter wzmacniający, a nie neutralny lub przeciwstawny. Jeśli więc subkultura zespołu projektowego będzie miała charakter wzmacniający, to będzie zgodnie z oczekiwaniami pokładanymi w kulturze integrować organizację, a jeśli jej charakter będzie przeciwstawny, to będzie jeszcze bardziej dezintegrować organizację i dzielić ją na świat powtarzalnych procesów i unikatowych projektów.

Piąty problem badawczy odnosi się do procesów zachodzących w obszarze subkultury zespołu projektowego. Ogólne omawiane procesy subkulturowe (opisywane m.in. przez takich autorów, jak Trice [1993], Trice i Beyer [1993] czy Jochheim [2002]) muszą zostać odniesione do specyfiki funkcjonowania subkultury zespołu projektowego. Na przykład typowe w świecie zarządzania projektami zjawisko jednoczesnego uczestnictwa członków zespołu projektowego w innych projektach i zespołach [O’Leary, Mortensen, Woolley 2011; Brake, Walter, Rink, Essens, Vegt 2018] oraz intensywne kontaktowanie się z innymi subkulturami powinny wiązać się z osłabieniem siły subkultury zespołu projektowego. Szeroko omawiane przez wymienionych autorów mocne i słabe strony jednoczesnego zaangażowania pracowników w wielu zespołach projektowych muszą zostać zatem wzbogacone o pomijane w tym względzie aspekty kulturowe, a mianowicie – związek procesu przechodzenia i kontaktowania się między subkulturami z siłą i typem subkultury zespołu projektowego. Dodatkowo, procesy przechodzenia i kontaktowania się między subkulturami powinny zostać przebadane w kontekście potencjalnej integracji systemu organizacyjnego.

Poza tym przeanalizować należy procesy uczenia się subkultury zespołu projektowego, które leżąc u podstaw funkcjonowania zespołów projektowych [Barker, Neailey 1999; Huber 1999; Schindler, Eppler 2003; Terzieva, Morabito 2016], powinny prowadzić do

wykształcenia się nowych norm i wartości wzbogacających dotychczasową wiedzę w organizacji. Jak piszą Dvir i Shenhar [2011], wspierające projekty tworzą rewolucyjną kulturę projektu. Realizacja wielkich projektów często wymaga innej kultury, jaka później może objąć całą organizację. Kultura projektu opisywana przez Dvira i Shenhara ułatwia naukę oraz stymuluje innowacje i zmiany, co oznacza, że nie tylko ma ona cechy kultury uczenia się i innowacji, lecz także rozwija inne wartości, takie jak zaufanie i zaangażowanie. Za przykład podają współpracę Boeinga z przewoźnikami i siecią dostawców w projekcie budowy Boeinga 777 oraz projekt BMW Z3 – stylowego roadstera opracowany przez BMW Group na początku lat 90. XX w. Oba zakończone sukcesem projekty miały własną kulturę i odmieniły sposób funkcjonowania całej organizacji. Próba weryfikacji związku między uczeniem się subkultury a jej siłą i typem (wzmacniającym, neutralnym lub przeciwnym) stanowiłaby poparcie tez wysuwanych przez autorów badaniami o charakterze ilościowym.

Szósty problem badawczy dotyczy zależności między subkulturą zespołu projektowego a funkcjonowaniem organizacji w wielu jej aspektach. Związek ten powinien być przeanalizowany po pierwsze, na poziomie członka zespołu projektowego i dotyczyć na przykład zależności między siłą subkultury zespołu projektowego i jej typem a zaangażowaniem członka zespołu projektowego w pracę nad projektem. Członkowie zespołów projektowych są bowiem poddawani sprzecznym oczekiwaniom stawianym przed nimi zarówno przez kierowników projektów, jak i liniowych przełożonych. Po drugie, ponieważ projekt jest najczęściej realizowany zespołowo, konieczne jest zweryfikowanie zależności między subkulturą zespołu projektowego a sukcesem projektu rozumianym jako realizacja jego zakresu, budżetu oraz harmonogramu. Po trzecie, pojawia się pytanie, czy potencjalnie pozytywny związek subkultury zespołu projektowego z zaangażowaniem pracowników lub osiąganiem celów projektu ma miejsce jedynie w obrębie omawianych subkultur. W subkulturze występuje bowiem wspólny system znaczeń nadający członkom subkultury zespołu projektowego sens i jednoznaczną orientację, dlatego że dwuznaczności są „przesuwane” za subkulturę i znajdują się poza jej granicami, co zwraca uwagę na konieczność uwzględnienia szerszego kontekstu, w którym dany zespół i subkultura funkcjonuje. Oznacza to konieczność odpowiedzi na kolejne pytanie, czy subkultura zespołu projektowego korzystna z punktu widzenia jego członków nie przyczyni się do oporu wobec zmian, jakie realizacja projektu rodzi dla pozostałych uczestników organizacji spoza subkultury. Siła subkultury zespołu projektowego i jej typ powiązane więc zostać muszą z występowaniem oporu wobec zmian. Po czwarte, jeżeli projekty wiążą się z działalnością przekształceniową, to konieczne jest przeanalizowanie związku subkultury zespołu projektowego z przewagą konkurencyjną organizacji.

Wymienione zagadnienia ujawniają lukę badawczą w naukach o zarządzaniu i jakości – problematyka subkultury zespołu projektowego jest bowiem przeanalizowana jedynie powierzchownie i fragmentarycznie. Nieliczne prace dotyczą zaledwie wybranych czynników sprzyjających kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego oraz zawierają najwyżej opisy jej cech. Nie ma omówień jej typu, brakuje opisów procesów w niej zachodzących i analizy wpływu subkultury zespołu projektowego na organizację.

W niniejszej pracy postawiono sobie za cel przynajmniej częściowe wypełnienie tej luki. Dlatego **celem głównym, który przyjęto w monografii, było sformułowanie kompleksowego modelu subkultury zespołu projektowego**. W dążeniu do jego osiągnięcia zasadne było przyjęcie czterech celów szczegółowych, a mianowicie:

1. Ukazanie problematyki zarządzania projektami i funkcjonowania zespołu projektowego w organizacji stanowiącej przykład integracyjnej i koercyjnej koncepcji systemu organizacyjnego.
2. Opisanie systemowego modelu funkcjonowania subkultur w organizacji składającego się z czynników subkulturotwórczych, procesów zachodzących w subkulturach oraz obszarów funkcjonowania organizacji, na które subkultury organizacyjne mają wpływ.
3. Sformułowanie hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego składającego się z czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego, procesów zachodzących w subkulturze zespołu projektowego oraz czterech obszarów funkcjonowania organizacji, na które subkultura zespołu projektowego ma wpływ (czyli zaangażowanie pracowników, stopień osiągnięcia celów projektu, opór wobec zmian i przewaga konkurencyjna).
4. Empiryczna weryfikacja hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego.

Przedstawiony w monografii model subkultury zespołu projektowego jest ostatecznie wynikiem określenia hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego (rozwiętniętego na podstawie krytycznej analizy i oceny literatury dotyczącej problematyki subkultur organizacyjnych oraz zarządzania projektami) oraz jego empirycznej weryfikacji. Sformułowano i zweryfikowano więc (w rozdz. 3 i 4) hipotezy dotyczące: czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego, relacji między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną, procesów zachodzących w subkulturach zespołu projektowego, a także związku subkultury zespołu projektowego z funkcjonowaniem organizacji.

Ze względu na realizację celu głównego i celów szczegółowych zastosowano różnicowany warsztat badawczy. Obejmował on krytyczną analizę literatury przedmiotu, która stała się podstawą sformułowania hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego. Przede wszystkim dokonano przeglądu literatury poświęconej problematyce subkultur organizacyjnych – stworzono systemowy model funkcjonowania subkultur w organizacji będący później podstawą do opracowania kompleksowego modelu subkultury zespołu projektowego. Jak zauważono bowiem, autorzy przy omawianiu subkultur organizacyjnych opisują i badają związki przyczynowo-skutkowe z uwzględnieniem każdorazowo tylko jednej zmiennej. Autor niniejszego opracowania dokonał więc próby ich syntezy – nie tylko stworzył model funkcjonowania subkultur w organizacji, lecz także scharakteryzował poszczególne jego elementy (np. czynniki sprzyjające powstawaniu subkultur czy procesy zachodzące w subkulturach). Skupił się przy tym na tych elementach, zmiennych i stosunkach między nimi, które wydawały się ważne i równocześnie były często opisywane w literaturze przedmiotu. Ponadto zweryfikował doniesienia literaturowe poświęcone problematyce zarządzania projektami, żeby dokonać ich

syntezy i powiązać najważniejsze aspekty zarządzania projektami z problematyką subkultur organizacyjnych. Na tej podstawie zdefiniowano termin: „siła subkultury zespołu projektowego” i sformułowano hipotezy badawcze składające się na hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego. Hipotezy badawcze dotyczyły:

- czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego, czyli związku siły subkultury zespołu projektowego z innowacyjnością projektu (hipoteza H1a), jego złożonością (hipoteza H1b), tempem realizacji (hipoteza H1c) i typem technologii (hipoteza H1d), formą organizacji projektowej (hipoteza H2), wykształceniem i kwalifikacjami członków zespołu projektowego (hipoteza H3), a także z ich nastawieniem do pracy w zespole projektowym (hipoteza H4), dynamiką i złożonością otoczenia (hipoteza H5) oraz osobą kierownika projektu (hipoteza H6);
- relacji między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną z podkreśleniem wzmacniającego charakteru tej subkultury (hipoteza H7);
- procesów zachodzących w subkulturach zespołu projektowego, czyli czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami (hipotezy H8a, H8b), kontaktowaniu się subkultur (hipotezy H9a, H9b) i uczeniu się subkultury zespołu projektowego (hipotezy H10a, H10b, H11a, H11b) (założono w nich za każdym razem, że czynniki te mają związek z siłą oraz typem subkultury zespołu projektowego);
- związku subkultury zespołu projektowego z zaangażowaniem członków zespołu projektowego (hipotezy H12a, H12b, H12c), realizacją celów projektu (hipotezy H13a, H13b, H13c, H13d, H13e, H13f), oporem wobec zmian (hipotezy H14a, H14b, H14c, H14d), przewagą konkurencyjną (hipotezy H15a, H15b, H15c, H15d, H15e).

W kolejnym kroku przeprowadzono badania empiryczne, których celem było zweryfikowanie tego hipotetycznego modelu. Ze względu na charakter zjawiska, jakim jest subkultura zespołu projektowego właściwa każdemu przedsiębiorstwu realizującemu projekty, uznano, że badaniem mogą być objęte dowolne przedsiębiorstwa, których podstawowa działalność ma charakter powtarzalny (czyli nie polega na realizacji projektów) i w których działają zespoły projektowe posługujące się klasycznymi metodykami zarządzania projektami. Dlatego przygotowany kwestionariusz składający się z 18 pytań (jednokrotnego i wielokrotnego wyboru zamieszczonych na platformie SurveyMonkey) był adresowany do kierowników projektów realizowanych w różnych przedsiębiorstwach – różnych branż, wielkości i formy własności. Pytania miały charakter zamknięty, a w większości pytań jednokrotnego wyboru stosowano pięciostopniową skalę Likerta. Obiektami badań były przedsiębiorstwa funkcjonujące w Europie i w USA. W przypadku Europy autor zwrócił się do społeczności kierowników projektów dostępnej na LinkedIn (międzynarodowym serwisie społecznościowym specjalizującym się w kontaktach zawodowo-biznesowych), wykorzystał możliwość kontaktu z zaprzyjaźnionymi kierownikami projektów, których poznał podczas współpracy z przemysłem, a także ze studentami studiów podyplomowych zajmującymi się zarządzaniem projektami w swoich organizacjach (w Polsce i Niemczech). Kwestionariusz ankiety skierowany do kierowników projektów w Polsce był napi-

sany w języku polskim, a do pozostałych kierowników projektów w Europie – w języku angielskim. W badaniach wzięli udział przede wszystkim kierownicy projektów z Polski, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Holandii oraz Francji. W przypadku USA badania ankietowe przeprowadzono za pośrednictwem firmy SurveyMonkey profesjonalnie zajmującej się realizacją badań w przedsiębiorstwach. Badania w USA spełniały wymogi takie same, jak w Europie, zarówno w odniesieniu do charakterystyk przedsiębiorstw, jak i respondentów. Badania przeprowadzono w okresie od grudnia 2019 r. do stycznia 2020 r. Łącznie zebrano 615 ankiet – odrzucono z nich te, na których wypełnienie przeznaczono mniej niż 15 min. Potrzebny czas, aby wnikliwie zapoznać się z poszczególnymi pytaniami i udzielić na nie przemyślanych odpowiedzi, wyznaczył autor niniejszej monografii na podstawie własnych obserwacji. Postępowanie takie miało, jego zdaniem, zagwarantować wysoką jakość pozyskanych danych. Ostatecznie uzyskano odpowiedzi od 106 kierowników projektu działających w Europie i 281 kierowników projektu z USA – łącznie uzyskano zatem 387 ankiet.

Zastosowane metody statystyczne różniły się w zależności od testowanej hipotezy. Albo przeprowadzano test *t*-Studenta dla grup zależnych umożliwiające porównywanie dwóch zmiennych zmierzonych w tej samej próbie, albo obliczano wartości współczynnika korelacji tau-b Kendalla między poszczególnymi zmiennymi. Pierwsza metoda statystyczna była wykorzystywana do ustalenia siły subkultury zespołu projektowego. Porównywano średnią arytmetyczną wartości poszczególnych wymiarów kultury w organizacji ze średnią arytmetyczną wartości tych wymiarów kultury w zespole projektowym. Występowanie statystycznie istotnej różnicy świadczyło o istnieniu subkultury zespołu projektowego. Subkultura zespołu projektowego była tym silniejsza, im w większej liczbie wymiarów (maksymalnie siedem możliwych) występowała statystycznie istotna różnica. Z kolei współczynnik korelacji tau-b Kendalla wykorzystywano przede wszystkim do ustalenia współzależności między poszczególnymi wymiarami kultury w organizacji i subkultury zespołu projektowego, aby ustalić typ subkultury zespołu projektowego.

Na koniec można zestawić: obiektem badań są zespoły projektowe, przedmiotem – występująca w ich ramach subkultura zespołu projektowego, problemami badawczymi – zależność między czynnikami sprzyjającymi powstawaniu subkultury zespołu projektowego a jej siłą i typem, procesy zachodzące w subkulturze zespołu projektowego, związek subkultury zespołu projektowego z zaangażowaniem pracowników, sukcesem projektu, oporem wobec zmian i przewagą konkurencyjną organizacji.

Zastosowanie opisanego postępowania badawczego umożliwiło określenie cech zespołu projektowego w porównaniu z resztą organizacji charakteryzującego się z reguły:

- wyższą autonomią pracowników,
- niższym sformalizowaniem działań,
- silniejszym wsparciem podwładnych przez przełożonego,
- silniejszym identyfikowaniem się pracowników z projektem niż z organizacją,
- słabszym niż w przypadku organizacji wynagradzaniem za osiągnięte wyniki,
- wyższą akceptacją konfliktów między pracownikami lub zespołami,
- wyższą akceptacją ryzyka.

W przypadku modelu kształtowania się subkultury zespołu projektowego wykazano, że największa zmienność siły subkultury zespołu projektowego występuje w powiązaniu z poziomem technologii, stopniem akceptacji pracy w zespole projektowym i poziomem złożoności projektu. W dalszej kolejności siła subkultury zespołu zmienia się w zależności od tempa projektu, formy organizacji projektowej, od tego, czy w zespole projektowym uczestniczą osoby z zewnątrz posiadające wykształcenie i kwalifikacje inne od tych, które posiadają uczestnicy organizacji, od dynamiki i złożoności otoczenia, a także od osoby kierownika projektu. W najmniejszym stopniu siła subkultury zespołu projektowego zmienia się wraz z innowacyjnością projektu, wykształceniem i kwalifikacjami członków zespołu oraz ich szkoleniem.

W przypadku modelu procesów w subkulturze zespołu projektowego z silną subkulturą zespołu projektowego związane jest występowanie czynników sprzyjających: przechodzeniu między subkulturami, kontaktowaniu się między subkulturami i uczeniu się subkultury zespołu projektowego (wynikającemu z uczenia się jego członków). Ponadto czynniki sprzyjające przechodzeniu między subkulturami związane są z typem subkultury zespołu projektowego.

Zgodnie ze zweryfikowanym empirycznie modelem subkultury zespołu projektowego sformułowano na koniec następujące wnioski:

- występowanie czynników sprzyjających tworzeniu się subkultury zespołu projektowego wiąże się z występowaniem subkultury zespołu projektowego o wzmacniającym charakterze,
- siła tej subkultury w dalszej kolejności powiązana jest pozytywnie z procesami zachodzącymi w subkulturze, a mianowicie z tym, czy sprzyja się przechodzeniu między subkulturami, czy sprzyja się kontaktowaniu się między subkulturami oraz czy wspiera się uczenie się subkultury zespołu projektowego,
- czynniki odpowiedzialne za przechodzenie między subkulturami korelują z kolei pozytywnie ze wzmacniającym typem subkultury zespołu projektowego,
- siła subkultury zespołu projektowego i jej wzmacniający charakter powiązane są z zaangażowaniem członków zespołu projektowego, realizacją zakresu projektu, siłą oporu wobec zmian oraz przewagą konkurencyjną organizacji,
- czynniki odpowiedzialne za przechodzenie między subkulturami są powiązane z zaangażowaniem członków zespołu projektowego.

Niniejsza monografia składa się ze Wstępu, czterech rozdziałów zasadniczych i Zakończenia.

Rozdział 1 poświęcono opisaniu integracyjnej i koercyjnej koncepcji systemu organizacyjnego i wpisaniu w nią problematyki zarządzania projektami, funkcjonowania zespołu projektowego oraz kultury organizacyjnej. Zdefiniowano termin: „subkultura zespołu projektowego” – dotychczas pomijany w literaturze przedmiotu.

W **rozdziale 2** omówiono problematykę subkultur organizacyjnych. W następstwie studiów literaturowych zaprezentowano procesy związane z subkulturami obejmujące czynniki zewnętrzne wpływające na kształtowanie się subkultur, procesy zachodzące wewnątrz (m.in. mechanizmy kształtowania się i rozwoju subkultur) oraz wpływ sub-

kultur na funkcjonowanie organizacji. Na tej podstawie zbudowany został systemowy model funkcjonowania subkultur w organizacji składający się z czynników subkulturotwórczych, procesów zachodzących w subkulturach oraz obszarów funkcjonowania organizacji, na które subkultury organizacyjne mają wpływ.

W **rozdziale 3** skoncentrowano uwagę przede wszystkim na opracowaniu hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego obejmującego czynniki sprzyjające powstawaniu takiej subkultury, procesy zachodzące w jej obrębie i obszary funkcjonowania organizacji, na które subkultura zespołu projektowego ma wpływ. W pierwszym kroku omówiono tzw. subkulturę zarządzania projektami wraz z jej cechami, czyli: orientację na zespół, orientację na cele projektu, swobodny przepływ informacji, zaangażowanie członków zespołu projektowego oraz interesariuszy projektu w jego realizację. Następnie zdefiniowano termin: „siły subkultury zespołu projektowego” i sformułowano hipotezy badawcze odnośnie do: czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego, relacji między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną, procesów zachodzących w subkulturach zespołu projektowego, związku subkultury zespołu projektowego z zaangażowaniem członków zespołu projektowego, realizacją celów projektu, oporem wobec zmian oraz przewagą konkurencyjną.

Weryfikację tak sformułowanego hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego przeprowadzono w **rozdziale 4**. Szczegółowo opisana została przyjęta metoda badawcza – instrument badawczy (czyli kwestionariusz ankietowy), sposób prowadzenia badań empirycznych i metody statystyczne wykorzystane do weryfikacji hipotez. Po omówieniu poszczególnych zmiennych i weryfikacji hipotez przedstawiono interpretację wyników, a także opisano:

- cechy subkultury zespołu projektowego,
- model kształtowania się subkultury zespołu projektowego ukazujący czynniki sprzyjające jej tworzeniu,
- model procesów zachodzących w subkulturze zespołu projektowego przedstawiający zależności między przechodzeniem, kontaktowaniem się i uczeniem się subkultury zespołu projektowego a jej siłą i typem,
- zweryfikowany empirycznie model subkultury zespołu projektowego,
- podsumowanie wyników oraz sformułowanie wskazówek mogących mieć znaczenie w teorii i praktyce zarządzania.

W **Zakończeniu** zawarto najważniejsze spostrzeżenia dotyczące przeprowadzonych badań – sformułowano wnioski oraz nakreślono możliwe kierunki kontynuacji badań.

1. Od organizacji do subkultury zespołu projektowego

1.1. Pojęcie i modele organizacji a integracja i dezintegracja systemu organizacyjnego

Chcąc opisać i zrozumieć funkcjonowanie subkultury zespołu projektowego, wydaje się zasadne na początku ukazanie tego zjawiska w kontekście funkcjonowania organizacji jako systemu otwartego i ulegającego ciągłym zmianom. Ponieważ zmiany te (wprowadzane m.in. przez realizowane projekty) mogą rodzić konflikty, niespójności i sprzeczności, pojawia się konieczność zintegrowania organizacji za pomocą kultury organizacyjnej lub właśnie, zdaniem autora niniejszego opracowania, za pośrednictwem wspomnianej subkultury zespołu projektowego.

W pierwszym kroku ustalona zostanie definicja organizacji i model organizacji, w kolejnym – przedstawiona problematyka zarządzania projektami i funkcjonowania zespołów projektowych. A na koniec – zarysowana szczególna rola kultury organizacyjnej, a zwłaszcza subkultury zespołu projektowego jako potencjalnego czynnika mającego zapobiec dezintegracji systemu organizacyjnego.

Zdaniem Sułkowskiego [2002a] definicje organizacji można podzielić na: społeczne (socjologiczne), pragmatyczne, prakseologiczne i systemowe. Według niego (powołując się m.in. na *Encyklopedię Powszechną PWN*) zgodnie z **definicją społeczną** organizacja to grupa społeczna zmierzająca do osiągnięcia celów w sposób zorganizowany lub system elementów więzi społecznej pozwalających na utrzymanie spójności i funkcjonowanie celowych grup społecznych. Do składników tak ujmowanej organizacji należą: wzory społeczne działań jednostek, układ ról społecznych, systemy wartości, kontroli i komunikacji w grupie społecznej [Sułkowski 2002a].

W literaturze z zakresu zarządzania do definicji społecznej nawiązują m.in. Barnard [1997, s. 96], dla którego: „organizacja to system świadomie skoordynowanych działań dwóch lub więcej osób”, czy Etzioni [1964]: organizacja to grupa społeczna celowo tworzona i przekształcana do realizacji określonych zadań (organizacjami są więc przedsiębiorstwa, armie, szkoły, szpitale itp.).

Przykład **definicji pragmatycznej** organizacji podaje Griffin [1996, s. 35]: organizacja to „[...] grupa ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”. Wewnątrz organizacji następuje proces przetwarzania zasobów ludzkich, finansowych, fizycznych (rzeczowych) i informacyjnych, który prowadzi do osiągnięcia założonych celów w sposób sprawny i skuteczny. W pragmatycznym spojrzeniu na organizację podkreśla się jej dążenie do osiągnięcia sukcesu i działania zmierzające do uniknięcia porażki.

W podejściu **szkoły prakseologicznej** organizacja to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [Kotarbiński 1958, s. 10]. Zdaniem Sułkowskiego [2002a] w ramach szkoły prakseologicznej występują definicje rzeczowe (np. u Kotarbińskiego organizacja jest realnym bytem w czasie i przestrzeni), atrybutowe (organizację ujmuje się jako cechę), czynnościowe (organizację traktuje się jako czynność organizowania).

Organizacja definiowana w **podejściu systemowym** jest natomiast systemem złożonym, otwartym, określanym jako społeczno-techniczny, mający swoje cele i strukturę (sposób uporządkowania) [Bielski 2004]. W podejściu systemowym zwraca się również uwagę na współzależność lub współgranie wszystkich elementów (podsystemów).

O ile przedstawione sposoby określenia, czym jest organizacja, nie pozwalają na jednoznaczne zdefiniowanie tego terminu, o tyle da się wyodrębnić pewne uniwersalne (w przypadku większości definicji) cechy organizacji [Bielski 2002; Penc 1999]. Organizacje zatem:

- są tworami człowieka zorientowanymi na cel,
- w ich skład wchodzi ludzie oraz środki rzeczowe,
- są systemami zachowującymi się rozmyślnie, potrafiącymi zmieniać swoje zachowania,
- są wyodrębnione z otoczenia i jednocześnie otwarte,
- są ustrukturalizowane, tzn. uporządkowane wewnętrznie i zhierarchizowane w podwójnym znaczeniu – zawierania się podsystemów w systemie i podporządkowania,
- mają wyodrębniony człon kierowniczy,
- są systemami szczególnie złożonymi, co utrudnia dokładny opis ich struktur,
- są stabilne, potrafią utrzymywać równowagę za pomocą homeostazy lub ekspansji,
- są ekwifinalne, tzn. zdolne do osiągnięcia celów różnymi drogami,
- są systemami samoorganizującymi się, zdolnymi do podwyższania swego wewnętrznego uporządkowania,
- utrwalają zachowania ludzi w drodze formalizacji.

Na podstawie przedstawionych definicji i cech organizacji w dalszej części monografii **organizacja** będzie rozumiana **jako ustrukturalizowany system społeczno-techniczny** [Koźmiński, Obłój 1989]. Dodatkowo, jeśli przyjmie się założenie, że organizacja ma systemowy charakter (organizacja to „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio” [Ackoff 1973, s. 145]), w kolejnym kroku trzeba będzie zidentyfikować elementy organizacji i występujące między nimi zależności. Pomocne mogą w tym być modele organizacji opisane w literaturze przedmiotu.

Jeden z najbardziej znanych modeli organizacji zaproponował Bielski [2002], według niego organizacja składa się z podsystemów: celów i wartości, psychospołecznego, struktury, technicznego i zarządzania. W kontekście prowadzonych rozważań na szczególną uwagę zasługuje ostatni podsystem organizacji, którym jest podsystem zarządzania, czyli

człon kierowniczy. Usytuowany jest on pośrodku modelu, nakłada się na pozostałe człony i niejako spina je ze sobą. Jak podaje Bielski [2002, s. 42], „jego zadaniem jest utrzymanie równowagi między organizacją a otoczeniem oraz wszystkimi podsystemami”. Można zauważyć, że Bielski nawiązuje tu do opracowania Katza i Kahna [1979], którzy obok podsystemu produkcyjnego, wspierającego, skalającego i adaptacyjnego wyróżnili również podsystem kierowniczy. Ma on ich zdaniem koordynować działania wszystkich podsystemów oraz zapewniać równowagę między organizacją i otoczeniem. Istotnym zadaniem podsystemu zarządzania jest więc dostrzeganie i rozwiązywanie potencjalnych konfliktów między pozostałymi podsystemami i szczeblami hierarchicznymi, które wynikają z naturalnej różnicy dążeń, interesów i kryteriów efektywności poszczególnych podsystemów.

Należy zwrócić uwagę, że wyróżnienie podsystemu zarządzania wskazuje na konieczność podejmowania w jego ramach działań na rzecz utrzymania w organizacji równowagi, a także między nią a otoczeniem (por. np. [Koźmiński, Obłój 1989]). Oznacza to, że między elementami organizacji istnieją większe lub mniejsze sprzeczności oraz odchylenia od stanu wewnętrznej równowagi, a bez podsystemu kierowniczego i bez zarządzania jako takiego organizacja uległaby dezintegracji. Okazuje się, że ten sposób postrzegania organizacji połączony z jednej strony z przekonaniem o konieczności dostosowania do otoczenia, a z drugiej – integracji i zachowania tożsamości systemu, charakteryzuje nie tylko model Bielskiego, lecz także model 7-S McKinsey’a.

Zgodnie z modelem 7-S McKinsey’a organizacja jest opisana za pomocą siedmiu elementów. Punktem wyjścia do jego opracowania było spostrzeżenie, że przedsiębiorstwa podobne pod względem struktury, strategii i formalnych procedur dotyczących rutynowych działań cechują się często odmiennymi wynikami. Autorzy modelu – Pascale i Athos [1981] oraz Waterman, Peters i Phillips [1982] wskazywali, że zasadniczych przyczyn sukcesów przedsiębiorstwa należy doszukiwać się w tzw. miękkich czynnikach zarządzania, do których należą:

- wspólne wartości (ang. *shared values*), czyli zasady postępowania i powszechnie znana w organizacji filozofia, jaką kierują się wszyscy pracownicy,
- zatrudnianie (ang. *staffing*), czyli sposób przyjmowania nowych pracowników, stawiane im wymagania, a także specjalności i zawody pracowników już zatrudnionych,
- umiejętności (ang. *skills*), czyli możliwości zarówno samej organizacji, jak i umiejętności prezentowane przez jej członków,
- styl kierowania (ang. *style*), czyli sposób postępowania wobec członków organizacji (np. we wzajemnych kontaktach).

O ile model 7-S nie jest pozbawiony wad (za którą uznać można np. nieuwzględnienie w nim otoczenia), o tyle z perspektywy rozwijanego tematu monografii docenić należy i umieszczenie w centrum modelu wspólnych wartości, i podkreślenie wewnętrznych sprzeczności występujących w organizacji. Pascale [1990] w książce *Managing on the Edge* wykorzystuje model 7-S do przewidzenia konsekwencji wynikających z dopasowania wszystkich siedmiu elementów. Píše po pierwsze: „Jeśli organizacja jest spójna i jej strategia jest wspierana przez strukturę organizacyjną, a ta przez systemy oceny i wy-

nagradzania, styl kierowania oraz wartości, to całość funkcjonuje bez żadnych zakłóceń” [Pascale 1990, s. 52]. Po drugie stwierdza, że w dobrze zarządzanych organizacjach dzięki decentralizacji i podziałowi na mniejsze jednostki pojawia się szansa na autonomię i przedsiębiorczość, które sprzyjają vitalności oraz umożliwiają koncentrację pracowników na istotnych celach organizacji. Jednoczesne dążenie do dopasowania i podziału wyzwała oczywiście szereg konfliktów. To czyni umiejętne zarządzanie sprzecznościami – w odniesieniu do każdego z siedmiu elementów modelu (tab. 1.1) – kluczowym czynnikiem sukcesu w obserwowanych przez Pascale’a organizacjach. Pascale podkreśla przy tym, że nie można osiągnąć właściwej mieszanki dopasowania i podziału raz na zawsze i przy pominięciu czynnika ludzkiego, ponieważ to uczestnicy organizacji wchodzi w interakcje i to oni muszą rozwiązywać konflikty.

Tabela 1.1. Sprzeczności w poszczególnych elementach modelu 7-S			
Strategia	Planowanie	↔	Oportunizm
Struktura	Elitarna	↔	Pluralistyczna
Sformalizowane procedury	Zmuszające	↔	Pozostawiające dowolność
Styl kierowania	Profesjonalne zarządzanie	↔	Orientacja na zmiany
Personel	Kolegialność	↔	Indywidualizm
Wspólne wartości	Trzeźwy rozsądek	↔	Miękkie serce
Umiejętności	Maksymalizacja	↔	Wykraczanie poza specjalizację
Źródło: [Pascale 1990, s. 70].			

Sułkowski [2002a] na podstawie analizy modeli organizacji przedstawionych w literaturze przedmiotu proponuje ostatecznie model składający się z trzech zasadniczych poziomów: zasobów, społecznego, organizacyjnego. Jednocześnie szczegółowo omawia każdy z nich – przyjmuje, że poziomem leżącym u podstaw są zasoby.

Na poziom zasobów składają się elementarne składniki organizacji niezbędne do jej funkcjonowania, są zaczerpnięte z otoczenia i asymilowane oraz transformowane przez organizację. Zalicza się do nich zasoby:

- ludzkie – przy czym należy pamiętać, że ludzie nie są jedynie zasobem, to również twórcy, tworzywo organizacji, ludzie są także nośnikami innych zasobów organizacyjnych, dokonują ich transformacji i przyczyniają się do powstania poziomu społecznego i organizacyjnego;
- finansowe – niezbędne do powstania i rozwoju organizacji;
- wiedzy gromadzonej i przetwarzanej przez organizację (np. technologia, wiedza na temat rynku, wiedza na temat metod organizacji i zarządzania);
- techniczne – infrastruktura materialna i techniczna,
- naturalne – czyli wszelkie uwarunkowania działania organizacji ze względu na zjawiska przyrodnicze.

Poziom społeczny tworzą wzory, wartości i normy, interesy i władza, interakcje i komunikacja – jest wynikiem połączenia zasobów organizacyjnych zgodnie z regułami społecznymi i pojawia się wraz ze zbiorowością ludzi (grupą społeczną).

Na samym szczycie modelu z poziomu zasobów oraz poziomu społecznego wyłania się poziom organizacyjny, na który składa się strategia, struktura i kultura organizacyjna.

Według Sułkowskiego przedstawiony model organizacji może być podstawą do analizowania organizacji w różnych ujęciach. Ponieważ organizacja jest systemem otwartym i ulega ciągłym zmianom (wszystkie trzy poziomy modelu organizacji prowadzą wymianę z otoczeniem), występują w niej napięcia, konflikty i sprzeczności, które mogą ją zmieniać. Mając to na uwadze, Sułkowski opisuje integracyjną i koercyjną koncepcję systemu organizacyjnego: „Przez wewnętrzną integrację można rozumieć spójność, siłę wewnętrznych powiązań określającą sposób działania organizacji jako całości. Funkcjonująca organizacja może mieć różny stopień wewnętrznej integracji. Można stworzyć kontinuum od pełnej integracji do całkowitej dezintegracji” [Sułkowski 2002a, s. 40]. Wewnętrzna integracja organizacji tworzy więc kontinuum – od pełnej integracji do całkowitej dezintegracji (tab. 1.2).

Tabela 1.2. Integracyjna i koercyjna koncepcja systemu organizacyjnego	
Koncepcja integracyjna	Koncepcja koercyjna
Organizacja jest trwała i stabilna	Organizacja jest w procesie permanentnych zmian
Organizacja to system funkcjonalnie zintegrowanych elementów	Organizacja to system przypadkowych i czasowych powiązań elementów
Organizacja znajduje się w warunkach ładu społecznego	Organizacja znajduje się w warunkach konfliktu społecznego
Elementy organizacji przyczyniają się do utrzymania systemu jako całości	Elementy organizacji przyczyniają się do dezintegracji i zmiany całości systemu
Każda istniejąca organizacja opiera się na zgodnym podzieleniu przez jej członków wspólnych wartości	Każda organizacja opiera się na przymusie stosowanym przez jednych członków organizacji w stosunku do innych
Organizacja jest całością	Organizacja może być postrzegana jako całość
Źródło: [Sułkowski 2002a, s. 41].	

Jak zauważa Sułkowski [2002a], organizacja w pełni zintegrowana jest modelem idealnym – nie występują w niej żadne tendencje odśrodkowe i żadne siły prowadzące do rozpadu systemu. Podobnie niemożliwa jest również całkowita dezintegracja, która prowadziłaby do rozpadu całości organizacyjnej na mniejsze jednostki na skutek działania sił odśrodkowych. Oznacza to, że jeżeli organizacja utrzymuje się jako całość, to musi być w pewnym stopniu zintegrowana [Haus 1998]. Organizacja znajduje się zatem między dwoma opisanymi końcami kontinuum, a jej wewnętrzna integracja jest stopniowalna.

Jeśli funkcjonująca organizacja jest między minimalnym a maksymalnym stopniem integracji, to nie wszystkie jej elementy służą spójności. Trudne do przyjęcia jest także założenie, że fundamentem działania organizacji są harmonia i jedność. W warunkach szybkich zmian w otoczeniu integracyjne, funkcjonalistyczne podejście jest nie do obrony. Konflikt, niespójność i sprzeczność mogą dynamizować zmianę i rozwój organizacji – otworzyć nowe perspektywy i umożliwić wybór twórczych rozwiązań [Sułkowski 2002a].

Przyjęcie modelu organizacji autorstwa Sułkowskiego oznacza, że różny stopień integracji wewnętrznej organizacji dotyczyć może trzech obszarów organizacji: strategii, struktury i kultury (tab. 1.3). Wynika on z tego, że w zarządzaniu organizacją nie powinno się dążyć wyłącznie do wzmacniania jej spójności, ponieważ organizacja idealnie zintegrowana jest hermetyczna i niedostosowana do zmian. Brak integracji wewnętrznej natomiast doprowadzi do rozpadu organizacji na mniejsze jednostki.

Tabela 1.3. Poziomy i obszary integracji wewnętrznej organizacji			
Poziomy	Obszary		
	Strategia	Struktura	Kultura
Poziom jednostek	Zbieżność celów jednostek z celami organizacji	Akceptowanie miejsca w strukturze przez jednostki	Identyfikowanie się jednostek z organizacją i podobnymi wartościami
Poziom grup społecznych	Zbieżność celów i interesów grup z celami organizacji	Wewnętrzna spójność struktury formalnej (np. z podziałami na grupy w organizacji)	Identyfikowanie się grupy z organizacją, akceptowanie wartości organizacyjnych przez grupy
Poziom całości organizacji	Zbieżność celów organizacyjnych z celami społeczeństwa	Spójność wewnętrznej struktury organizacji ze strukturą społeczną otoczenia	Wartości społeczne wzmacniające spójność organizacji
Źródło: [Sułkowski 2002a, s. 43].			

W modelu Bielskiego, należy podsumować, podkreśla się znaczenie związków między wszystkimi elementami organizacji – stąd wynika konieczność holistycznego podejścia do organizacji. Wyróżnienie podsystemu zarządzania wskazuje również na konieczność podejmowania w jego obszarze działań na rzecz utrzymania równowagi między organizacją a otoczeniem oraz, co szczególnie istotne, w ramach samej organizacji. Oznacza to, że zależności między podsystemami nie są w pełni ścisłe, a w wśród elementów organizacji mogą występować większe lub mniejsze odchylenia (niespójności) od stanu wewnętrznej równowagi. Innymi słowy, bez zarządzania organizacja nie stanowiłaby spójnej całości.

Zasygnalizowane zagadnienie jest już wyraźnie scharakteryzowane w modelu Katza i Kahna [1979]: w organizacji konieczne jest bowiem dostrzeganie i rozwiązywanie konfliktów między różnymi podsystemami, w podsystemach produkcyjnych – dążenie do maksymalnej sprawności, w scalających – do stabilności, a w adaptacyjnych – do zmian. Uważa się, że szczególnie istotny może być konflikt między bieżącą działalnością podsystemów produkcyjnych i wspierających a działalnością służącą zmianom i rozwojowi podsystemów adaptacyjnych.

Organizacja w modelu Sułkowskiego jest systemem otwartym i ulegającym ciągłym zmianom. Wszystkie jej trzy poziomy, prowadząc wymianę z otoczeniem, mogą się charakteryzować napięciami, konfliktami i sprzecznościami. W niniejszym opracowaniu przyjęty zostanie ten model organizacji, ponieważ zakłada się w nim konieczność zmiany i rozwoju organizacji.

1.2. Integracyjna i koercyjna koncepcja systemu organizacyjnego a zespół projektowy

W monografii organizację rozpatruje się zgodnie z koercyjną koncepcją systemu organizacyjnego. Jak już wspomniano wcześniej, zostaje założona konieczność zmiany i rozwoju organizacji, które mogą rodzić konflikty, niespójności i sprzeczności. Okazuje się, że problem ten widoczny jest stosunkowo wyraźnie m.in. w obszarze szeroko pojętego zarządzania projektami. Na przykład Juchniewicz [2018] dzieli ogół procesów w organizacji na działalność operacyjną (ang. *run the business, business as usual*) i działalność przekształceniową (ang. *change the business, transformation*), czyli projekty, programy i portfele. Zauważa, że obydwa obszary działalności organizacji nie powinny być rozpatrywane osobno, ponieważ są one ze sobą nierozzerwalnie związane. Działalność powtarzalna jest często ważnym źródłem inicjatyw zmian w sposobie działania, a propozycje usprawnień (zmian w technologii) czy rozwoju nowych produktów mogą wynikać z obserwacji działalności operacyjnej. Działalność transformacyjna z kolei ma za zadanie tak zmieniać sposób prowadzenia organizacji, by na przykład podnieść efektywność działań operacyjnych. Skuteczność w realizacji celów strategicznych organizacji, zdolność do działania w długim okresie są więc uwarunkowane sprawnością zarówno w działalności operacyjnej, jak i w coraz większym stopniu transformacyjnej. To rosnące znaczenie projektów w działalności organizacji często określa się w literaturze – projektyzacją (ang. *projectification*).

Próby zdefiniowania terminu: „projektyzacja” podjęła się Jałocha [2019]. Na podstawie dokonanej analizy literatury przedmiotu zaproponowała szeroką definicję tego zjawiska – zgodnie z nią projektyzacja to proces instytucjonalizacji projektów na wszystkich poziomach struktur społecznych przez adaptację metod, języka i praktyk projektowych. O ile autorka wskazuje, że badanie projektyzacji może odbywać się na wielu poziomach (makro, mezo i mikro), o tyle w niniejszej publikacji rozważane będą tylko poziomy mezo i mikro. I tak, jeśli poziom makro dotyczy m.in. portfeli projektów,

społeczeństwa projektu, firm, zarządzania programami, strategii czy zmian korporacyjnych, to poziom mezo dotyczy głównie konsekwencji procesu projektyzacji dla organizacji, problemów współpracy i koordynacji w ramach projektów, zarządzania czasem, kompetencjami, komunikacją i konfliktami w projektach itd., czyli klasycznych zagadnień projektowych. Poziom mikro dotyczy natomiast wpływu procesu projektyzacji na jednostki, na pojedynczych ludzi działających w zespołach projektowych (kierowników projektów i członków zespołów) – bada się funkcjonowanie ludzi w projektach, zespoły projektowe, aspekty psychologiczne, motywację itp.

Jeśli ma się do czynienia zatem z ogólnym wzrostem znaczenia działalności projektowej w aktywności organizacji, to konsekwencją jest rozwój systemów zarządzania projektami i struktur projektowych. Jednym z problemów jest stworzenie rozwiązań organizacyjnych stanowiących skuteczne i efektywne połączenie bieżącej działalności danej organizacji i jej działalności projektowej oraz, jak zauważa Trocki [2016], ich struktur organizacyjnych: statycznej (trwałej struktury organizacji macierzystej nastawionej przede wszystkim na realizację jej powtarzalnych zadań) i dynamicznej (czasowej struktury projektu nastawionej na osiągnięcie jego unikatowego rezultatu). W tym kontekście Trocki następująco opisuje z powołaniem na Wagnera i Grau'a [2014, s. 13] zaistniały problem: „Projekty są działalnością ograniczoną czasowo. Z tego powodu wprowadzają one element niestabilności do systemu organizacyjnego tworzonego dla realizacji powtarzalnych działań. Dla projektowania organizacyjnego powstaje w związku z tym problem, czy istniejąca organizacja ma być w całości nakierowana na wymagania projektu ze wszystkimi tego konsekwencjami, czy też organizacja realizacji projektów włączona ma być do istniejącej organizacji. To drugie z przedstawionych rozwiązań zapewnić może wprowadzenie stabilności istniejącego systemu, może jednak obniżyć efektywność realizacji projektu. Trudność ta określa dylemat projektowania organizacji dla realizacji projektów. Rozwiązanie tego dylematu utrudnia fakt, że realizacja projektów wymaga z reguły współdziałania różnych dziedzin organizacji. Oddziaływania pochodzące od niestabilnego elementu, jakim jest zarządzanie projektami, nie dają się odizolować, oddziałują one na większą część, o ile nie na całą organizację”. Jak można zauważyć, zasygnalizowane zagadnienie wpisuje się w model organizacji, dla którego podstawową cechą są wewnętrzne sprzeczności. Próby przezwyciężenia tego dylematu podejmowane są od dawna w teorii i praktyce zarządzania projektami, a autor opracowania wielokrotnie był z nimi konfrontowany podczas tworzenia systemów zarządzania projektami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

W przypadku rozważań teoretycznych przede wszystkim wskazać należy na publikację Nowosielskiego [2018], w której opisuje on potrzebę i sposoby współdziałania procesów i projektów w organizacji. Autor zwraca uwagę, że o ile procesy zapewniają realizację celów biznesowych organizacji i spełnienie wymagań klientów, o tyle projekty są narzędziem rozwiązywania złożonych problemów organizacji utrudniających ich funkcjonowanie. Jeśli procesy mają zapewnić powtarzalność i standaryzację działań organizacji, a w rezultacie – wzrost ich efektywności, to projekty z kolei mają zapewnić działaniom organizacji elastyczność i innowacyjność. Opisane współlistnienie procesów i projektów w organizacji czyni je, zdaniem Nowosielskiego, komplementarnymi względem siebie. Skuteczność

i efektywność realizacji procesów jest w dużej mierze determinowana przez projekty. Sprawność działania projektów jest określana natomiast przez pryzmat jakości procesów – szczególnie tych, które kształtują (składają się na) zarządzanie projektami. W przypadku podobnych projektów można zastosować te same zasady, techniki i procedury w ich przygotowaniu dotyczące tzw. procesów projektowych. Dodatkowo, jak piszą Marciszewska i Nowosielski [2011], chociaż projekty są narzędziem wprowadzania zmian, same też mogą być przedmiotem zmian. Wówczas w doskonaleniu procesów projektowych wykorzystuje się procedury i metody zarządzania procesami.

W swoim opracowaniu Nowosielski podaje przykłady współdziałania (współpracy) procesów i projektów w różnych obszarach i płaszczyznach zaproponowane przez takich autorów, jak np. Dietrich [2010], czy ekspertów Niemieckiego Towarzystwa Zarządzania Projektami (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement) oraz Niemieckiego Stowarzyszenia Jakości (Deutsche Gesellschaft für Qualität).

Dietrich [2010] proponuje poprawę niesprawnie działającej komunikacji między procesami i projektami w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej, w których dochodzi do zakłóceń komunikacyjnych między komórkami i osobami zajmującymi się procesami i projektami częściowo spowodowanych różnymi celami. Usprawnienie tej komunikacji wymaga zastosowania wspólnej bazy danych oraz wprowadzenia jednego z trzech alternatywnych rozwiązań: półautomatycznego planowania projektu na podstawie modeli procesów, planowania projektu na podstawie modeli procesów wraz z dokumentacją towarzyszącą procesowi, konfiguracji planu projektu na podstawie fraktali procesowych.

W materiałach opracowanych przez ekspertów organizacji niemieckich wskazuje się na warunki, jakie powinna stworzyć organizacja, aby współpraca między zarządzaniem projektami, jakością i procesami mogła przebiegać bez zakłóceń. Jak pisze Nowosielski [2018, s. 123]: „[...] niezbędne zdaniem ekspertów stają się: synchronizacja sposobów (metod) działania tych obszarów, celowe użycie metod, ról i komunikacji oraz ustalenie sposobu postępowania na poziomie strategicznym i operacyjnym. Synchronizacja, o której tu mowa, oznacza takie działania harmonizacyjne, jakie wymuszają jednolite rozumienie celów i sposobów działania różnych uczestników tego postępowania integracyjnego. Ma to ułatwić i zapewnić koordynację działań (i wprowadzić standaryzację, jeśli zajdzie taka potrzeba) oraz uświadomić wszystkich uczestników o miejscu każdego z nich w sieci powiązań, a także wzajemnych zależności. Koordynacja i synchronizacja powinna przebiegać dwutorowo: na poziomie strategicznym i operacyjnym. Na poziomie strategicznym powinny być określone narzędzia wspierające koordynację i synchronizację. Proponuje się zatem, aby w skrzynce narzędziowej obok metod zarządzania znalazły się jednoznaczne definicje ról oraz zasady komunikacji w projekcie i między projektem, a także kierownictwem przedsiębiorstwa”.

Ostatecznie, skutkiem samych standardów i metodyki zarządzania projektami ujawnia się potrzeba osadzenia projektu w określonym kontekście, a co się z tym wiąże i w organizacji. Jak zauważa Świętoniowska [2015], w metodyce PRINCE2 projekt to środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych wymagań biznesu. Według standardu

IPMA natomiast kierownik projektu powinien działać na rzecz powiązania zarządzania projektami oraz administracji biznesowej organizacji, a osoba zarządzająca projektem – koordynować działania projektowe w zgodzie z celami i specyfiką organizacji, uwzględniać jej potrzeby, kulturę i stosowane w zarządzaniu procesy. Podobnie w metodyce PMI wskazuje się na obszary wiedzy zarządzania projektami, dzieli je na ponad 40 procesów zarządzania projektami, które powinny być skonfigurowane w zależności od specyfiki i potrzeb organizacji.

W podsumowaniu należy wypunktować: przejawem koercyjnego modelu organizacji może być więc z jednej strony umiejscowienie zarządzania projektami w bieżącej, często nieprojektowej działalności danej organizacji, przy czym obiecujące jest to, że mimo odmiennego charakteru procesów i projektów, można dostrzec między nimi wiele silnych powiązań. Z drugiej strony scharakteryzowane zagadnienia dotyczą jednak głównie poziomu mezoprocesu projektyzacji, a poziom mikro nie został do tego miejsca zasygnalizowany. Należy przecież zauważyć, że zarówno procesy, jak i projekty zakładają pracę zespołową: „[...] w zespołach procesowych i zespołach projektowych chodzi o możliwie najlepsze wykorzystanie umiejętności pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa” [Nowosielski 2018, s. 112]. Integracyjna i koercyjna koncepcja systemu organizacyjnego może i powinna więc zostać odniesiona również do poziomu zespołu projektowego, w którym widoczne są konflikty i sprzeczności oraz ważne jest skuteczne i efektywne połączenie bieżącej działalności danej organizacji i jej działalności projektowej.

W niniejszym opracowaniu przyjęto, że terminem „zespół projektowy” będzie się określać ludzi posiadających komplementarne umiejętności i zaangażowanych w realizację wspólnego celu ogólnego i celów cząstkowych, których podejście opiera się na współodpowiedzialności [Katzenach, Smith 2001]. Jak pisze Kaczmarek-Krawczak [2013], podstawą jest dla nich działanie w celu realizacji wspólnych zadań. Członkowie zespołu projektowego komunikują się swobodnie, wymieniają pomysły i poglądy dotyczące rozwiązania postawionych przed nimi zadań. W zespole projektowym większość ludzi potrzebuje poczucia przynależności i akceptacji przez innych, dąży również do nawiązywania związków emocjonalnych. Zdaniem autorki spełnienie tych oczekiwań ma zagwarantować praca zespołowa, podczas której wszyscy współpracują ze sobą w dążeniu do realizacji zadań. Proces ten doprowadza do zacieśniania wzajemnych relacji, współdziałania, komunikacji, poczucia odpowiedzialności, jednocześnie stwarza możliwość otrzymania wsparcia od pozostałych członków zespołu.

Jak słusznie zauważa Listwan [2013], warunki funkcjonowania tak opisanego zespołu projektowego nie są łatwe, ponieważ kiedy zespół projektowy jest tworzony w strukturach stałych, wtedy prowadzi to do powstania rozwiązań hybrydowych charakteryzujących się podwójnym podporządkowaniem pracowników. Podlegają oni bowiem zarówno pod kierownika projektu, jak i swojego kierownika liniowego, który oddelegował ich na pewien okres i w pewnym tylko zakresie do pracy w zespole projektowym. Często tacy pracownicy dzielą dzień pracy między zaangażowanie w projekt a wykonywanie swoich rutynowych czynności – podlegają więc często zupełnie sprzecznym wymaganiom.

Konflikty i sprzeczności związane z funkcjonowaniem zespołu projektowego opisano w studium przypadku powstałym w wyniku wcześniejszych badań autora i przedstawiającym syntetyczny opis wyników otrzymanych na podstawie wywiadów poświęconych wprowadzeniu zarządzania projektami. Podczas wywiadów starano się zebrać opinie interesariuszy na temat wdrożenia systemu zarządzania projektami w jednym z polskich przedsiębiorstw [Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński 2013]. Zdaniem rozmówców funkcjonowanie zespołów projektowych było utrudnione m.in. ze względu na:

- konflikt działalności projektowej z realizacją bieżących planów produkcyjnych, czyli zbyt duże obciążenie pracowników realizowanymi zadaniami wynikającymi z powiązania ich obowiązków dotyczących działalności instytucji i działalności na rzecz projektu, często przy braku możliwości zaangażowania do projektów specjalistów zewnętrznych;
- brak jasnych zasad oddelegowywania pracowników do pracy w projektach – osoby zaangażowane w realizację projektu stawały się niepełnowartościowymi pracownikami dla swoich dotychczasowych (liniowych) kierowników. Poza tym, jeśli dana osoba nie chciała być oddelegowana do projektu lub jeśli decyzja o jej oddelegowaniu do projektu była podejmowana przez kogoś innego, rodziło to u takiego członka zespołu projektowego dużą niepewność. Pracownik nie wiedział na przykład, czy po realizacji projektu będzie możliwy powrót na zajmowane wcześniej stanowisko (mógł być on bowiem zastąpiony przez innego pracownika);
- problem w oddelegowywaniu pracowników wynikający z chęci utrzymania wysokich standardów pracy – pracownicy nie chcieli angażować się w realizację projektów w zespołach, ponieważ obawiali się, że na podstawowych dla nich (liniowych) stanowiskach nie będą w stanie wykonać dobrze swojej pracy (nie spełnią wymaganych standardów) i stracą przez to przychylność swoich zwierzchników;
- brak wystarczających zasobów ludzkich do realizacji projektów – wielu kierowników projektu powoływało tych samych merytorycznych pracowników na członków zespołu, których przy szeroko zakrojonej działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa zaczynało po prostu brakować i zespół projektowy miał niepełny skład;
- tendencję do przerzucania problemów z obszaru zarządzania procesowego (zarządzania powtarzalną działalnością) do projektów – kierownicy liniowi widzieli w projekcie i w zespole projektowym szansę pozbycia się swoich problemów, mogli oni niejako pozyskać na rozwiązanie tych problemów dodatkowe środki w budżecie projektu oraz mogli przesunąć odpowiedzialność na kierownika projektu. Zespół projektowy obciążony był więc zadaniami niezwiązanymi z pierwotnym zakresem projektu.

Zgodnie z tymi spostrzeżeniami są poglądy Frame [2001], Wachowiaka, Gregorczyka, Gruczy i Ogonka [2004], Matuska i Tchórzewskiego [2011] oraz Koziny [2017], według nich czynniki, które ograniczają skuteczność działania zespołów, to m.in:

- problemy związane z podwójnym podporządkowaniem – członkowie zespołu projektowego zajmują swoje stanowiska w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, a kierownik projektu nie ma bezpośredniej i pełnej kontroli nad pracownikami i zasobami materialnymi;

- nastawienie na przestrzeganie sformalizowanych procedur przeważające nad nastawieniem na zadania, co jest szczególnie widoczne w sytuacji, gdy członkowie zespołu projektowego nie do końca znają swoje zadania, nie są przekonani co do sensowności projektu, projekt nie ma jasno sformułowanych celów. Pracownicy obciążeni bieżącymi zadaniami traktują projekt jako dodatkową pracę, na której nie można nic zyskać;
- brak motywacji pracowników do uczestniczenia w działaniach z definicji czasowych, czyli takich, jakie można przeczekać, co powoduje mniejsze zaangażowanie w pracę projektowe;
- konflikty dotyczące pozyskiwania, podziału lub alokacji zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych dostarczanych przez zewnętrznych interesariuszy projektu – sponsorów, konsultantów, kooperantów itp. lub udostępnianych przez organizację macierzystą;
- brak odpowiedniego umocowania, a co się z tym wiąże, i silnego autorytetu, kierownika zespołu projektowego w strukturze przedsiębiorstwa;
- brak możliwości sprawnego kierowania zespołem przy projektach zarządzanych kolegiąlnie (komitet sterujący często umieszczony na najwyższych szczeblach hierarchii struktury organizacyjnej, niezdolny do osiągnięcia konsensusu i podejmowania decyzji);
- pilnowanie partykularnych interesów i lojalność w stosunku do własnych komórek organizacyjnych przez członków zespołu projektowego.

Kiedy przyjmuje się integracyjną i koercyjną koncepcję systemu organizacyjnego, należy pamiętać, że scharakteryzowane konflikty i sprzeczności utrudniają funkcjonowanie zespołu projektowego, a nie jest możliwe stworzenie jednoznacznych rozwiązań na rzecz jednej lub drugiej strony. Przy tym wymaga się od ludzi w organizacji wzajemnego zaufania, gotowości do kooperacji, pertraktacji i uzgodnień. Konflikt, niespójność i sprzeczność mogą więc dynamizować zmianę i rozwój organizacji, dają szansę otwarcia na nowe perspektywy i zmuszają do poszukiwania twórczych rozwiązań. Jak słusznie w odniesieniu do konfliktów w zarządzaniu projektami zauważa Kozina [2017, s. 100]: „Wszystkie rozważane konflikty mogą potencjalnie w dwojaki sposób wpływać na efektywność realizacji projektu. Po pierwsze, pozytywnie, ułatwiając wdrażanie w firmie zmian organizacyjnych, pobudzając wykonawców i stymulując poszukiwanie nowych, kreatywnych rozwiązań, a zwłaszcza ograniczając opory pracowników wobec tych zmian. Po drugie, negatywnie, mogą obniżać efektywność realizowanych działań, ograniczając możliwości wprowadzania zmian, demotywując wykonawców projektu i hamując proces poszukiwania nowych rozwiązań, w szczególności potęgując opory wobec zmian”.

1.3. Rola kultury w scalaniu organizacji

W kontekście tych rozważań, należy zapytać o płaszczyznę porozumienia podczas rozwiązywania konfliktów i sprzeczności związanych z funkcjonowaniem zespołu projektowego w organizacji. Można sądzić, że z trzech czynników scalania organizacji wy-

różnionych przez Sułkowskiego [2002a] – strategii, struktury i kultury, szczególna rola przypada kulturze organizacyjnej, której normy i wartości podzielane w organizacji i w zespole projektowym będą łączyć unikatowy projekt z rutynowym funkcjonowaniem organizacji. Silna kultura organizacyjna oparta na wyrazistych, głęboko zakorzenionych i upowszechnionych w całej organizacji normach i wartościach [Steinmann, Schreyögg 2001] miałyby zapewnić sukces organizacji przez swoje działanie integracyjne. I tu pojawia się jednak wątpliwość, czy silna kultura organizacyjna nie przejawia swoich słabych stron wynikających ze zbyt małego otwarcia na nowe orientacje i braku elastyczności. Jak pisze bowiem Sułkowski [2002a, s. 44], „[...] trzeba zwrócić uwagę na dwie kwestie związane z integracją organizacji. Po pierwsze, w zarządzaniu organizacją nie powinno się dążyć wyłącznie do wzmacniania jej spójności, ponieważ organizacja idealnie zintegrowana jest hermetyczna oraz niedostosowana do zmian – zarówno wewnętrznych, jak i otoczenia. Po drugie, źródła integracji są złożone i trwałe zwiększenie lub zmniejszenie stopnia spójności organizacji wymaga uwzględnienia wpływu czynników strategicznych, strukturalnych i kulturowych na poziomie jednostek, grup społecznych i organizacji w otoczeniu”. Zwraca to uwagę na fakt, że sama kultura organizacyjna może być postrzegana z perspektywy integracyjnej i koercyjnej koncepcji systemu organizacyjnego, co oznaczać będzie, że nie wszystkie wartości kulturowe będą podzielane przez ogół uczestników organizacji lub że występować będą specyficzne subkultury organizacyjne. W literaturze przedmiotu od dawna już uwidoczniają się różne perspektywy w rozumieniu kultury organizacyjnej – inne od tej, w której postrzega się ją jako kolektywny, spójny i jednolity fenomen determinujący działania pojedynczego członka organizacji myślącego i robiącego to samo, co inni pracownicy. Należy w tym miejscu wskazać na opracowanie Martin [1992], która na podstawie analizy prac teoretycznych i badań empirycznych odnośnie do kultury organizacyjnej wyróżniła następujące **perspektywy: zintegrowaną, zróżnicowaną i fragmentaryczną**. Ponieważ wymienione perspektywy wpisują się w integracyjną i koercyjną koncepcję systemu organizacyjnego, warto krótko je scharakteryzować na podstawie książki Martin [1992] i fragmentów pracy doktorskiej autora niniejszej monografii [Kamiński 2002]. W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele różnych podejść do terminu „kultura organizacyjna” (patrz np. [Sułkowski 2008; Chmielewska-Muciek 2009; Szwiec 2012]), ale właśnie perspektywy wyróżnione przez Martin można powiązać stosunkowo łatwo nie tylko z integracyjną i koercyjną koncepcją systemu organizacyjnego, lecz także z badaniami nad kulturowymi aspektami zarządzania projektami, które opisano szerzej w dalszej części pracy.

W ramach **perspektywy zintegrowanej** opisywana jest kulturowa jedność, w której nie ma miejsca na wątpliwości lub niepewność. Kreatorami i osobami zmieniającymi kulturę są liderzy i kierownictwo wyższego szczebla – dzięki oddziaływaniu na kulturę starają się oni wzmocnić lojalność pracowników, ich zaangażowanie, a także osiągnąć wzrost produktywności lub rentowności. Badania przeprowadzone z perspektywy zintegrowanej cechują:

- **ogólnoorganizacyjny konsensus** – aspekty kultury (np. normy, wartości) są podzielane przez wszystkich pracowników,

- **spójność** wszystkich przejawów kultury (artefaktów),
- **wyrazistość** – pracownicy dokładnie wiedzą, co mają robić i dlaczego.

W przypadku ogólnooorganizacyjnego konsensusu podkreślić należy istnienie zgodności między pracownikami w odniesieniu do wspólnych wartości i ukierunkowań, które mogą obejmować cele organizacji, kryteria oceny, rozmieszczenie władzy i jej legitymizację, wytyczne podejmowania decyzji, styl przywództwa itp. [Bate 1984]. Połączony z dużą emocjonalnością konsensus ma jednak swoje wady, ponieważ nie pozostawia miejsca na odmienność opinii i konflikt.

Spójność przejawów kultury jest środkiem do uzyskania ogólnooorganizacyjnego konsensusu. Martin wyróżnia trzy rodzaje spójności: działania, symboliczną, treści. W przypadku spójności działania zgodne ze sobą muszą być formalne i nieformalne praktyki w organizacji (propagowane wartości egalitaryzmu przejawiają się m.in. w przydziale akcji, podziale zysków, zarządzaniu przez chodzenie itp.). Spójność symboliczna odpowiada zgodności między na przykład wystrojem fizycznym, historiami, rytuałami lub żargonem a treścią kultury (np. egalitaryzm może symbolizować jedna stołówka dla wszystkich pracowników). Spójność treści występuje natomiast wówczas, gdy jedne aspekty kultury są zgodne z innymi (np. wspieranie innowacji jest zgodne z egalitaryzmem w przydzielaniu gratyfikacji).

Kulturze organizacyjnej w perspektywie zintegrowanej, tak jak ma to miejsce w przypadku silnej kultury organizacyjnej [Steinmann, Schreyögg 2001], przypisuje się zdolność łagodzenia niepewności, a także regulację zachowań. Kultura nadaje dzięki swojej wyrazistości sens i orientację w złożonym świecie, wprowadza wzorce i kryteria selekcji oraz interpretacji wydarzeń, określa możliwe sposoby reakcji na te wydarzenia przez gotowe programy działania.

Martin podaje szereg definicji odnoszących się do perspektywy zintegrowanej, w których charakterystyczne jest rozumienie kultury jako czegoś, co jest podzielane. Na przykład zdaniem Scheina [1991, s. 247, 248]: „[...] tylko to, co jest podzielane, jest z definicji kulturowe. Nie ma więc sensu myśleć o kulturach o wysokim lub niskim konsensusie lub o kulturach cechujących się dwuznacznością lub konfliktem. Jeśli nie ma konsensusu lub jeśli mamy do czynienia z konfliktem lub dwuznacznością, to z definicji dana grupa nie ma kultury w odniesieniu do tych rzeczy”. Inną cechą wspólną, lecz niepojawiającą się we wszystkich definicjach, jest to, że kultura danej organizacji jest uważana za jedyną w swoim rodzaju – unikalną w stosunku do danego kontekstu organizacyjnego i właśnie w tej niepowtarzalności tkwi zdolność danego przedsiębiorstwa do wyróżnienia się spośród innych firm.

W przeciwieństwie do perspektywy zintegrowanej, w której zakłada się podzielenie przez pracowników tych samych wartości, harmonię i jednorodność, z **perspektywy zróżnicowanej** w organizacji zauważa się sprzeczności i nieuchronne, międzygrupowe konflikty. Perspektywa zintegrowana jest zgodna z punktem widzenia kierownictwa, a perspektywa zróżnicowana – z punktem widzenia tych grup w organizacji, którym brakuje siły i statusu podobnych do siły i statusu, jakimi dysponuje kierownictwo. W ramach perspektywy zróżnicowanej nie neguje się zatem całkowicie istnienia podobieństw,

spójności i jedności, ale idzie się o krok dalej – bada różny sposób postrzegania rzeczywistości organizacyjnej przez subkultury. Perspektywę zróżnicowaną charakteryzuje:

- **brak spójności** co do określonych aspektów kultury, praktyk i form,
- **brak ogólnoorganizacyjnego konsensusu** (przy czym konsensus występuje wewnątrz subkultur),
- **dwuznaczność** przesuwana za subkultury i panująca poza ich granicami.

W przypadku braku spójności Martin [1992] omawia trzy rodzaje niespójności – działania, symboliczną, ideologiczną (treści). Brak spójności działania występuje w sytuacji, w której deklaracje odnoszące się do danego aspektu kultury nie pokrywają się z aktualnym sposobem postępowania. Brunsson [1986] uzasadnia takie zjawisko niespójnymi wymaganiami otoczenia prowadzącymi ostatecznie do tego, że wypowiedzi członków organizacji są zgodne z jednym zestawem norm, decyzje podejmowane są na bazie drugiego zestawu norm, a faza realizacji (np. produkcja) odpowiada jeszcze innemu – trzeciemu zestawowi norm. Niespójności symboliczne objawiają się w zróżnicowaniu widocznych elementów kultury, jak np.: aranżacja pomieszczeń, sposób zachowania się, żargon. Niespójność ideologiczna występuje wówczas, gdy jedne aspekty kultury nie zgadzają się z innymi (np. wspieranie innowacyjności wzmacnia pozycję inżynierów, co nie jest zgodne z postulowanym egalitaryzmem).

W perspektywie zróżnicowanej podkreśla się brak ogólnoorganizacyjnego konsensusu [Young 1989]. Konsensus występuje jedynie wewnątrz subkultur, których liczba zmienia się w zależności od prowadzonych badań. Według Martin [1992] wyróżnić można trzy rodzaje badań pod kątem subkultur analizowanych w organizacjach. Zgodnie z pierwszym omawia się tylko jedną subkulturę, a inne przedstawia pobieżnie (podejście to jest podobne do perspektywy zintegrowanej). Zgodnie z drugim – koncentracja skupiona jest na subkulturze dominującej (reprezentowanej przez kierownictwo wyższego szczebla) i subkulturze, która ją kwestionuje (relacje między nimi nie są jednak głęboko omawiane). A zgodnie z trzecim – omawia się szczegółowo dwie wrogo do siebie nastawione subkultury.

Kulturze organizacyjnej z perspektywy zróżnicowanej (podobnie jak z perspektywy zintegrowanej) przypisuje się zdolność łagodzenia niepewności i niejednoznaczności oraz regulację zachowań. Takie działanie ma jednak miejsce jedynie w obrębie subkultur. W subkulturach występuje wspólny system znaczeń nadający członkom subkultur sens i jednoznaczną orientację (każda subkultura to wyspa lokalnej klarowności [Martin 1992, s. 93]), ponieważ dwuznaczności są przesuwane za subkultury i znajdują się poza ich granicami: „[...] subkulturowe zróżnicowanie »odgradza« różnice w poglądach, pozostawiając niekontrolowaną, nieprzetworzoną dwuznaczność »na zewnątrz« lub »pod« obszarami przejrzystości, w przestrzeni między subkulturami” [Martin 1992, s. 93, 94].

Definicje kultury z perspektywy zróżnicowanej są podobne do definicji z perspektywy zintegrowanej – kulturą jest to, co jest podzielane, z tą różnicą, że punktem odniesienia jest grupa, a nie organizacja (np. [Martin, Siehl 1983; Maanen, Barley 1985]). Ponieważ konsensus istnieje wewnątrz grup, w jednych definicjach odrzuca się możliwość

istnienia ogólnoorganizacyjnego konsensusu, a w innych dostrzega szanę współżycia ze sobą subkultury dominującej i pozostałych subkultur (choć w ograniczonym stopniu). Definicje różnią się także pod względem określenia stopnia unikalności kultury organizacyjnej oraz konfliktów występujących w jej ramach.

W perspektywie zintegrowanej i zróżnicowanej podkreśla się istnienie granic organizacyjnych, w przypadku perspektywy zróżnicowanej stają się one ponadto przenikalne i płynne, przymuje się bowiem, że poszczególne segmenty otoczenia wpływają na charakter subkultur wewnątrz organizacji lub w organizacji spotkają się różne subkultury z jej otoczenia. Jeśli granice organizacji są trudne do określenia, to łatwo jest zauważyć, że nie wiadomo, gdzie w organizacjach znajdują się nieuniknione dwuznaczności życia organizacyjnego, które to właśnie zawsze starano się za te granice wykluczyć (w perspektywie zintegrowanej za granice organizacji, a w perspektywie zróżnicowanej za granice subkultur). Problemy tych właśnie dwuznaczności są rozpatrywane wówczas, gdy przyjmuje się trzecią perspektywę badań nad kulturą organizacyjną – **perspektywę fragmentaryczną**.

Według Martin [1992, s. 134] badania zgodne z perspektywą fragmentaryczną koncentrują się na dwuznaczności stanowiącej esencję kultury. Dwuznaczność (ang. *ambiguity*) występuje wtedy, „[...] kiedy brak jasności, wysoka złożoność lub paradoks czynią uzasadnionymi różnorodne (a nie tylko jednorodne lub dychotomiczne) stwierdzenia”. Wyrażna spójność charakterystyczna dla perspektywy zintegrowanej oraz wyraźne niespójności charakterystyczne dla perspektywy zróżnicowanej są tu rzadkie (organizacyjna rzeczywistość pozbawiona jest prostoty, porządku i przewidywalności). Trwały ogólnoorganizacyjny lub subkulturowy konsensus nie jest dostrzegany. Zamiast tego problemy tymczasowo generują działania ludzi, ale te działania nie łączą się we wspólnie podzielanych przez nich opiniach.

Przyjęcie perspektywy zintegrowanej czy zróżnicowanej oznacza skupienie się w badaniach organizacji na problematyce spójności lub jej braku. W perspektywie fragmentarycznej związki między elementami kultury nie są tak jednoznaczne. Są one bowiem częściowo ze sobą zgodne i częściowo niezgodne, a związki między nimi są raz ścisłe, a innym razem luźne. Kiedy więc wcześniej omawiano spójność przejawów kultury w odniesieniu do działań, symboli i ideologii (treści), tu relacje w każdym z tych obszarów są dwuznaczne.

Dwuznaczność działań dotyczy rzeczywistych sposobów postępowania, dla których rzadko można podać jasne wytłumaczenie (związki między oznajmianymi wartościami a działaniami nie są oczywiste). Dzieje się tak, ponieważ dwuznaczne sytuacje (niejasne ze względu na złożoność lub brak informacji) mogą u pracowników wywołać zakłopotanie lub paraliż – nie wiedzą oni bowiem, co mają robić, nie znają celu swoich działań oraz często nie mogą przewidzieć ich konsekwencji.

Dwuznaczność symboliczna w perspektywie fragmentarycznej oznacza według Martin, że nie istnieją wyraźnie spójne lub wyraźnie niespójne związki między aspektami kultury a jej formami (jak np. artefakty fizyczne lub językowe). Czasami związki te są trudne do rozszyfrowania, gdyż są niejasne lub niewyraźne lub też bardzo złożone. Innym razem ukryte ślady dawnych działań podwładnych, które zostały stłumione przez

ich przełożonych, komplikują interpretację albo puste kulturowe formy są zachowane nawet wtedy, kiedy utraciły swoje pierwotne znaczenie. Wszystkie to powoduje, że interpretacja symboli z perspektywy fragmentarycznej nie jest prosta.

Dwuznaczność ideologiczna oznacza z kolei dwuznaczność związków między aspektami kultury – wartości i preferencje rzadko są wyraźnie spójne lub niespójne nawzajem. W perspektywie fragmentarycznej brak jest jednej klarownej ideologii.

Odnosnie do konsensusu w perspektywie fragmentarycznej zwraca się uwagę na zmienianie przez pracowników punktu widzenia w chwili, kiedy pojawiają się nowe problemy, istotne stają się inne zadania i ludzie lub dostępne są nowe informacje (np. [Dubé, Robey 1999; Robertson, Swan 2003]). Uniemożliwia to powstanie trwałego ogólnooorganizacyjnego konsensusu lub konsensusu wewnątrz subkultur. Konsekwencją zmieniania przez członków organizacji opinii na temat określonych kwestii jest to, że ich reakcje na to samo wydarzenie są odmienne, co tłumaczy na przykład brak spójności działań.

Według Martin definicje kultury organizacyjnej z perspektywy zintegrowanej lub zróżnicowanej mają mało cech wspólnych z definicjami z perspektywy fragmentarycznej. Dla niej samej kultura organizacyjna to „[...] luźno ustrukturalizowany i niekompletnie podzielany system, który wyłania się dynamicznie, kiedy członkowie kultury doświadczają siebie nawzajem, poznają wydarzenia oraz cechy organizacyjnego kontekstu [Martin 1992, s. 152] – ostatecznie definiuje ją jako „[...] sieć jednostek, sporadycznie i luźno powiązanych, które zmieniają swoje stanowiska przy rozwiązywaniu różnych problemów. Ich zaangażowanie, subkulturowa tożsamość oraz ich samookreślenie zmieniają się w zależności od aktualnie rozwiązywanych problemów” [Martin 1992, s. 153].

Omawiane perspektywy wpisują się w integracyjną i koercyjną koncepcję systemu organizacyjnego. Jak pisze Martin [1992, s. 4]: „Kiedy dana organizacja jest widziana z punktu widzenia wszystkich trzech perspektyw, możliwe jest lepsze jej zrozumienie, niż byłaby ona obserwowana tylko z punktu widzenia jednej perspektywy. Jeśli pewien kulturowy kontekst jest zbadany dostatecznie głęboko, niektóre rzeczy będą spójne, jasne i będą generować ogólnooorganizacyjny konsensus. Równocześnie inne aspekty kultury będą połączone wewnątrz subkultur, a inne elementy kultury będą fragmentaryczne, będą w stanie ciągłych zmian i będą nacechowane pomyłkami, wątpliwościami i paradoksem”.

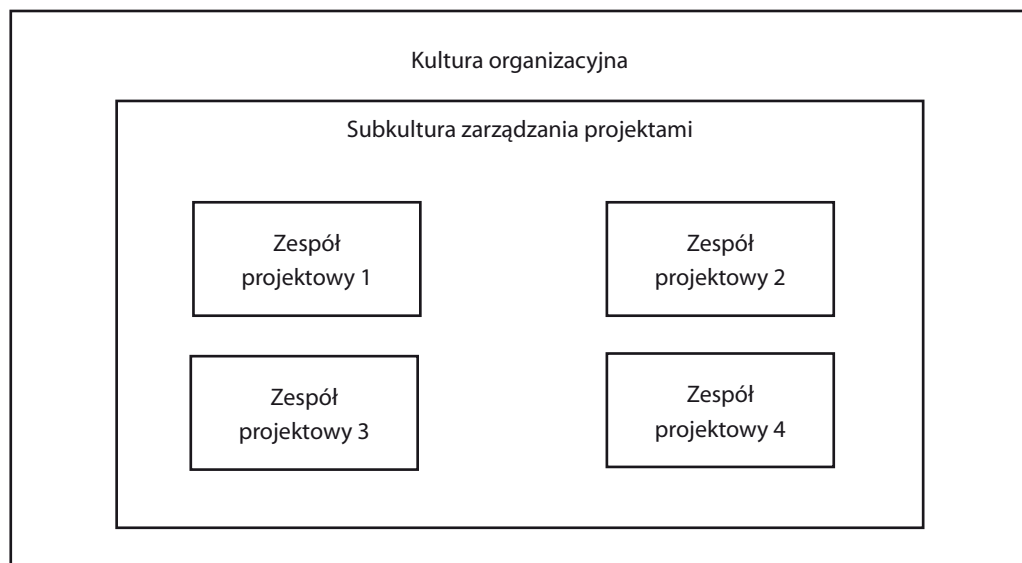
W teorii i praktyce zarządzania projektami zaprezentowane perspektywy znajdują swoje odzwierciedlenie. Zgodny z perspektywą zintegrowaną jest cały nurt badawczy zorientowany na poszukiwanie kultury organizacyjnej wpływającej pozytywnie na zarządzanie projektami, a co się z tym wiąże i na sukces projektu. Analizowano między innymi:

- rolę kultury organizacyjnej w modelu opisującym czynniki sukcesu projektu [Kendra, Taplin 2004],
- wpływ kultury organizacyjnej na projekty rozwoju nowych produktów (New Product Development Projects) [Belassi, Kondra, Tukel 2007],
- związek między kulturą organizacyjną a skutecznością zarządzania projektami [Morrison, Brown, Smit 2008],

- związek między kulturą organizacyjną a sukcesem projektu [Aronson, Lechler 2009].

We wszystkich tych opracowaniach autorzy wychodzili z założenia, że w organizacji realizowana jest rutynowa działalność i mniej lub bardziej powtarzalne procesy. Żeby nie naruszać tego porządku, poszukuje się takich norm i wartości, które z jednej strony wspierają funkcjonowanie powtarzalnych procesów, a z drugiej – unikatowych projektów. Zakłada się więc, że zarówno procesy, jak i projekty mogą opierać się na tych samych spójnych normach i wartościach, a ich brak będzie wpływał negatywnie na przedsiębiorstwo i w perspektywie projektowej, i procesowej. Dzięki jednolitym normom i wartościom wszelkie różnice, konflikty i niejasności między procesami i projektami są zatem eliminowane.

Zgodnie z perspektywą zróżnicowaną dostrzega się to, że realizacja unikatowych projektów różni się w pewnym stopniu od rutynowych procesów, co się wiąże z wykształceniem odmiennych od dotychczas obowiązujących w organizacji norm i wartości. Funkcjonowanie tych „projektowych” norm i wartości w połączeniu z normami i wartościami „procesowymi” prowadzi do powstania specyficznej subkultury. Czyli taka subkultura związana z realizacją projektów z jednej strony odzwierciedla normy i wartości procesowej organizacji, a z drugiej – normy i wartości typowe dla prac o charakterze projektowym. W konsekwencji w literaturze przedmiotu wielu autorów dąży do ustalenia wymiarów lub cech tzw. kultury organizacyjnej projektu (np.: Firth i Krut [1991], Thomas, Marossezeky, Karim, Davis i McGeorge [2002], Wang [2001], Zuo i Zillante [2006], Du Plessis i Hoole [2006], Stare [2012], Nguyen i Watanabe [2017], Aguilera i Alba [2018]). Kultura ta może być jednak bez wahania określona mianem specyficznej subkultury (zarządzania projektami), ponieważ dotyczy ona norm i wartości związanych z zarządzaniem projektami w danej organizacji i charakteryzuje kierowników projektów

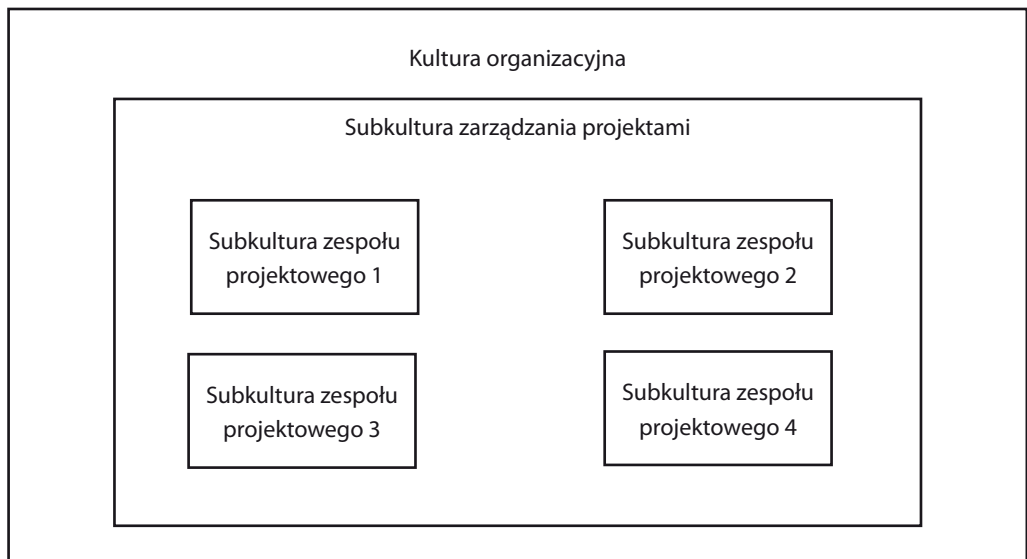


Rys. 1.1. Subkultura zarządzania projektami; oprac. własne

oraz członków zespołów projektowych zajmujących się realizacją projektów jako swoistą zbiorowością w organizacji (rys. 1.1). Jak stwierdził (już w 1982) Cleland, w kontekście kulturowym zarządzanie projektem jest złożoną całością obejmującą wiedzę, przekonania, umiejętności, postawy i inne zdolności oraz przyzwyczajenia nabyte przez ludzi, którzy są członkami jakiejś społeczności projektowej innej od ogółu pracowników danej organizacji. Ta „inność” może oczywiście wywoływać trudne do wyeliminowania konflikty i napięcia.

Jeśli trzy perspektywy opisane przez Martin przyjmie się za pewne kontinuum, można dostrzec jeszcze silniejsze zróżnicowanie organizacji w kierunku perspektywy fragmentarycznej. Można przecież sądzić, że nawet w jednej organizacji dwa projekty o różnych cechach lub uwarunkowaniach będą prowadzić do wykształcenia odmiennych norm i wartości, a poziomem analizy może być również poziom (subkultury) zespołu projektowego (por. np. opracowania Kerznera [2001], Aronsona i Lechlera [2006], Fellowsa, Grishama i Tijhuisa [2007], Szeptuch i Dyli [2015]). Treść tej subkultury będzie odzwierciedlać prace realizowane w projekcie lub też podstawowe zadania stojące przed zespołem, które musi on wykonać (rys. 1.2). Ta zmienna treść norm i wartości między poszczególnymi projektami będzie niejako połączona z uniwersalnymi normami i wartościami kultury organizacyjnej, co z jednej strony będzie uzasadniało używanie terminu „subkultura”, a z drugiej nie pozwoli na dezintegrację systemu organizacyjnego typową w przypadku perspektywy fragmentarycznej. Powołując się na cytowane wcześniej opracowanie Koziny [2017] odnoszące się do zespołów projektowych, można sądzić, że również w subkulturze zespołu projektowego występować będą typowe dla perspektywy zróżnicowanej niespójności, konflikty i napięcia.

Ze względu na temat niniejszej monografii uznano za najbardziej odpowiednią definicję kultury organizacyjnej zaproponowaną przez Hofsteda. Według niego, jeśli kultura



Rys. 1.2. Subkultura zespołu projektowego; oprac. własne

jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu wyróżniającym jedną grupę społeczną od innych, to w przypadku kultury organizacyjnej jest ona zaprogramowaniem umysłów członków organizacji. Na to zaprogramowanie umysłu składa się zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011]. Poza tym przyjęto w badaniach perspektywę zróżnicowaną, zgodnie z którą z jednej strony nie odrzuca się istnienia kultury organizacyjnej, a z drugiej nie neguje funkcjonowania w jej ramach subkultur. Obecność subkultur nie jest dla kultury organizacyjnej niczym negatywnym, ponieważ mogą się one przyczyniać do lepszego dostosowania się organizacji do coraz bardziej złożonego i dynamicznego otoczenia. Co szczególnie istotne, subkultury organizacyjne nawiązują do kultury organizacyjnej danej instytucji i w bezpośredni sposób wpisują się w problem integracji i dezintegracji systemu organizacyjnego. Ich wzajemne funkcjonowanie nie tylko nie wyklucza się, lecz także może być źródłem sukcesów organizacji [Kamiński 2002].

Ponieważ przyjęto również, że przykładem integracyjnej i koercyjnej koncepcji systemu organizacyjnego jest zarządzanie projektami w organizacji, a poziomem, na którym uwidaczniają się konflikty i sprzeczności, jest poziom zespołu projektowego [Kozina 2017], w dalszej części opracowania uwaga zostanie poświęcona subkulturze zespołu projektowego stanowiącej temat dotychczas pomijany w literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Subkultura ta powstająca na poziomie zespołu projektowego charakteryzuje się z jednej strony normami i wartościami typowymi dla kultury organizacyjnej (np. przedsiębiorstwa), a z drugiej – normami i wartościami wykształconymi podczas zarządzania projektem i w trakcie realizowania zadań projektowych przez członków zespołu projektowego.

W rozdziale 2 ustalone zostanie znaczenie terminu „subkultura organizacyjna” oraz omówione będą czynniki wpływające na powstawanie subkultur organizacyjnych, procesy w nich zachodzące, a także wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji. Dzięki temu w rozdz. 3 stanie się możliwe sformułowanie hipotez badawczych dotyczących subkultury zespołu projektowego. W rozdziale 4 natomiast poszukiwana będzie odpowiedź na pytanie, czy subkultura zespołu projektowego (choćby częściowo) rozwiązuje dylemat między zarządzaniem projektami a zarządzaniem powtarzalną działalnością przedsiębiorstwa. Ze względu na wspólne z kulturą organizacyjną normy i wartości subkultura zespołu projektowego mogłaby bowiem łączyć specyfikę realizacji unikatowego projektu z powtarzalną działalnością danej organizacji.

2. Subkultury organizacyjne

2.1. Subkultura organizacyjna – definicje

W 2008 roku Sułkowski, w jednym ze swoich artykułów, zadał pytanie, czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? Zauważył bowiem, że moda na kulturę organizacyjną rozpoczęta od początku lat 80. XX w. została 30 lat później nieco przyćmiona, mimo że zarówno badacze, jak i menedżerowie często odwołują się do fenomenu kultury w interpretacjach sukcesów lub porażek organizacji. Przyczyn spadku popularności kultury organizacyjnej upatrywał w kryzysie poznawczym tej koncepcji – wskazywał na liczne problemy epistemologiczne. W podsumowaniu stwierdził jednak, że nurt kulturowy wniósł do nauki trwałą wartość nie tylko ze względu na badania dotyczące zróżnicowania kulturowego czy też zróżnicowania narzędzi zarządzania wypracowanych w odmiennych kulturach, lecz także ze względu na to, że dzięki niemu ujawniła się potrzeba poszukiwania nowych sposobów rozumienia organizacji i życia gospodarczego [Sułkowski 2008]¹. Można więc sądzić, że chociaż wiele opracowań dotyczących kultury organizacyjnej i subkultur organizacyjnych powstało dawno – większość najważniejszych w latach 80. i 90. XX w., nadal mogą one stanowić podstawę do badania nowych aspektów funkcjonowania organizacji. Luka badawcza dotycząca subkultury zespołu projektowego (o czym była mowa we Wstępie) jest, jak się wydaje, dobrym przykładem takiego nowego, ważnego i aktualnego obszaru badań kulturowych. Najistotniejsze opracowania dotyczące problematyki subkultur organizacyjnych, przedstawione i krytycznie przeanalizowane w niniejszym rozdziale, będą stanowiły fundament do stworzenia modelu subkultury zespołu projektowego. W pierwszym kroku omówiony zostanie termin: „subkultura organizacyjna”, a w drugim – przedstawiony jej model.

W przypadku subkultury organizacyjnej należy przede wszystkim zdefiniować termin: „subkultura”. Zdaniem Trice’a [1993] zjawisko występowania subkultur stwierdzono już w badaniach dotyczących plemion lub społeczności pasterzy, w których zaobserwowano tajemnicze stowarzyszenia, klany, grupy składające się z reprezentantów

¹ Powodem spadku popularności kultury organizacyjnej może być również trudność dokonywania pomiaru, a zatem i badania tego zjawiska. Z pragmatycznych przyczyn uwaga badaczy przeniosła się na zjawiska o większej możliwości uchwycenia jak np. klimat organizacyjny [Wudarzewski 2005]. Zdaniem Wudarzewskiego klimat organizacyjny można utożsamiać z atmosferą panującą w firmie, odczuwaną i ocenianą przez jej pracowników, w odniesieniu do wybranych składników kultury organizacyjnej oraz panujących w firmie uwarunkowań organizacyjnych. Ponieważ badanie klimatu organizacyjnego ma charakter subiektywny i powierzchowny, a jego ocena uzależniona jest od opinii, odczuć i przekonań badanych pracowników, badanie przebiega znacznie szybciej i jest mniej kosztowne niż w przypadku badania kultury organizacyjnej.

określonej płci lub wieku. I tak, już na początku XX w. w odniesieniu do plemienia Indian z północno-zachodniego wybrzeża Ameryki Północnej opisywano różne klany o odmiennych pióropuszcach i totemach [Sapir (1915) 1966]. Uznaje się, że po raz pierwszy termin „subkultura” wprowadził i zdefiniował Gordon [1947, s. 40] jako „kombinację mierzalnych sytuacji społecznych, takich jak: pozycja klasowa, pochodzenie etniczne, terytorialne, miejsce zamieszkania w mieście lub na wsi oraz przynależność religijna, tworzących w połączeniu funkcjonalną jedność wywierającą na jednostkę całościowy wpływ”. Jego zdaniem każda grupa subkulturowa ustanawia własny „świat w świecie”, co oznacza, że subkulturę można zdefiniować jako „kulturę” w ramach „kultury”. Mimo że subkultura jest rozmaicie definiowana (por. np. [Pęczak 1992; Goodman 2001; Bąk 2014]) w socjologii przyjmuje się obecnie, że subkultura to „kultura grupy społecznej lub zbiorowości różniąca się w podstawowych społeczno-kulturowych aspektach od kultury szerszego środowiska; różnice te dotyczą przede wszystkim wartości i norm społecznych, zwyczajów, tradycji, religii i języka” [Olechnicki, Załęcki 2004, s. 208].

Analogicznie w języku potocznym subkultura (lub też inaczej podkultura) to „[...] wzory, zasady, normy zwyczajowe przyjęte i obowiązujące w grupie społecznej stanowiącej część większej zbiorowości, odmienne od wzorów, zasad, norm zwyczajowych przyjętych przez ogół społeczeństwa” [*Słownik języka polskiego PWN* 1995]. Rozszerzoną definicję znaleźć można w *Nowej encyklopedii powszechnej PWN* [1996]: subkultura to zespół symbolicznych i aksjologicznych odniesień określających odrębność danej grupy pod względem innych grup społecznych. Położenie grupy w relacji do władz, autorytetów, jej status i poczucie własnej tożsamości prowadzą do wyłonienia się subkultury, której zasadniczą funkcją jest zapewnienie bezpieczeństwa i spójności grupy oraz wypracowanie układu znaczeń pozwalającego członkom takiej grupy tolerować wymogi sytuacji, w jakiej się znajdują. Przynależność do danego środowiska nie prowadzi na ogół do dystansowania się wobec reszty społeczeństwa i dominujących wzorów w kulturze. Tę definicję przyjmują i uzupełniają różni autorzy – na przykład Piotrowski [2003] stwierdza, że subkultury odznaczają się odrębnością od dominującej kultury społeczeństwa w zakresie pewnych wartości i norm postępowania, albo Muggleton [2004] dodający ponadto, że subkultura ma charakter otwarty bez sztywnych ram, co oznacza jej płynność i ciągłą zmianę.

Termin „subkultura organizacyjna” jest zbliżony do opisanego terminu „subkultura społeczna”. Do rozwoju tematyki subkultur w teorii organizacji i zarządzania przyczynili się przede wszystkim Maanen i Barley [1985], według których początkowe pojmowanie kultury organizacyjnej jako jednolitej całości wywodziło się z antropologii. Ich zdaniem lepsza była perspektywa socjologiczna definiująca kulturę na poziomie mikro poszczególnych światów społecznych (światów życia), umożliwiającą dostrzeżenie całego bogactwa istniejących w organizacji subkultur. Dlatego więc stosunkowo wcześniej w badaniach nad kulturą organizacyjną pojawiły się szczegółowe analizy subkultur organizacyjnych (np. [Martin, Siehl 1983]). Jednym z przykładów może być opracowanie *Reframing Organizational Culture* [1991], w którym znajdują się cztery obszerne analizy subkultur wybranych organizacji. Inni autorzy, np. Maanen [1991], podkreśla-

ją niespójności występujące w kulturze organizacyjnej. Okazuje się, że jednoznaczne przypisywanie znaczeń odbywa się głównie w obrębie granic określonych subkultur, między poszczególnymi subkulturami występują z kolei konflikty, a całkowite usunięcie sprzeczności i antagonizmów przez kierownictwo organizacji nie jest możliwe, co jest zgodne z przyjętym wcześniej koercyjnym modelem organizacji. Ponieważ organizacja znajduje się między integracją a dezintegracją, nie oznacza to oczywiście, że w organizacjach nie może występować jedna kultura organizacyjna. Maanen i Barley [1985] wskazują tu na przedsiębiorstwa młode i nieodróżniane wewnętrznie lub na takie małych rozmiarów i o lokalnym charakterze. Zauważają jednak, że w większości przypadków organizacje różnicują swoich uczestników przez przypisanie im specyficznych ról i umieszczenie w określonych obszarach/jednostkach organizacyjnych, w których dzięki konfrontacji z podobnymi problemami dochodzi do wykształcania się specyficznych subkultur.

Najczęściej cytowane, uznawane za najważniejsze definicje subkultury organizacyjnej sformułowali Trice, Smircich, Mannen i Barley:

1. „Subkultury organizacyjne to wyróżniające się skupiska sposobów rozumowania, zachowań i kulturowych form, które charakteryzują grupy ludzi w organizacji. Subkultury różnią się w sposób zauważalny od rdzenia kultury, w którym są sadowione. Subkultury mogą być przejawskrawieniem ideologii i praktyk dominującej kultury lub odbiegać od nich w pewien sposób. Odwrotnie, kontrkultury znajdują się w ostrym konflikcie z dominującą kulturą” [Trice 1993, s. 141].
2. „Subkultura organizacyjna to zbiór znaczeń, który rozwijając się, daje grupie własny etos lub wyróżniający charakter, który wyraża się w jej wierzeniach (ideologii), aktywności (normach i rytuałach), języku i innych symbolicznych formach, przez które członkowie organizacji tworzą i utrzymują swoje poglądy dotyczące otaczającego ich świata. Sposób widzenia świata, tożsamość grupy oraz jej cele wynikają z unikalnej historii, osobistych interakcji oraz środowiskowych uwarunkowań, w których ona znajduje się” [Smircich 1982, s. 56].
3. Subkultura to „[...] podzbiór członków organizacji, którzy regularnie ze sobą współdziałają, identyfikują się jako odrębna grupa w organizacji, mają wspólne problemy charakteryzujące grupę oraz rutynowo podejmują działania na podstawie zbiorowych porozumień unikalnych dla tej grupy” [Maanen, Barley 1985, s. 38].

Cechą wspólną przedstawionych definicji subkultury jest po pierwsze to, że tworzą je grupy ludzi, a po drugie, że grupy te charakteryzują się odmiennymi wartościami, zasadami czy normami w porównaniu do pozostałej części uczestników organizacji.

W definicji subkultury organizacyjnej Trice’a [1993] zwraca uwagę to (co interesujące), że według autora stopień, w jakim subkultury wyodrębniają się z dominującej kultury, może być różny: „Niektóre elementy subkultury przypominają kulturę dominującą, w której są na wiele sposobów usadowione, a niektóre wyraźniej od niej odbiegają. Im bardziej elementy subkultury są wyjątkowe, tym bardziej skłaniają członków subkultury do osłabienia swojego zaangażowania w kulturę organizacji i tworzą podstawę pozwalającą naruszać istotne jej aspekty” [Trice, Beyer 1993, s. 175].

Martin [1992] w przeglądzie definicji subkultur organizacyjnych wyróżnia trzy ich typy:

- w jednych stwierdza się istnienie subkultur, ale nie neguje tego, że w organizacji może być dominująca i łącząca wszystkich uczestników kultura organizacyjna (np. [Trice 1993]),
- w innych autorzy kwestionują istnienie kultury organizacyjnej i opisują organizację tylko jako zbiorowość subkultur (należą do nich np. Maanen i Barley [1985]),
- w pozostałych subkultura postrzegane są jako funkcjonujące raczej w relacji do siebie, a nie do dominującej w całej organizacji kultury organizacyjnej (np. [Riley 1983] lub [Gregory 1983]).

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się definicję przynależną do pierwszego typu, czyli **punktem odniesienia subkultur będzie dominująca kultura organizacyjna, co oznacza również, że w skład subkultur będą wchodzić także elementy kultury obowiązującej w całej organizacji**. Subkultura (np. według Maanena i Barley'a [1985]) to podzbiór członków organizacji, którzy systematycznie wchodzi z sobą w interakcje, identyfikują się jako odrębne grupy w organizacji, mają wspólny zbiór problemów oraz systematycznie działają na podstawie wspólnych wyobrażeń specyficznych dla tej grupy, a organizacje powinny być postrzegane przede wszystkim jako mieszające się ze sobą subkultury, które mają małą część wspólną. W ramach niniejszej monografii zdecydowanie odrzucone zostanie stanowisko, zgodnie z którym coś takiego jak kultura organizacyjna nie istnieje i wyłącznie ta mała, wspólna część nachodzących na siebie subkultur ma konstytuować kulturę organizacyjną całości [Gregory 1983; Alvesson, Sandkull 1988]. Czyli zakłada się istnienie kultury organizacyjnej wraz z funkcjonującymi w jej ramach subkulturami organizacyjnymi.

Przedstawione rozumienie subkultury organizacyjnej i (dominującej) kultury organizacyjnej tu przyjęte jest reprezentowane do dziś przez wielu autorów. Zarówno bowiem w przypadku kultury organizacyjnej, jak i subkultur organizacyjnych zainteresowanie nimi mocno osłabło po 2000 r., co spowodowało, że współcześni badacze często odwołują się do prac wcześniejszych. Za przykład można podać opracowanie Latty [2020], która rozpatruje problematykę przywództwa i zaangażowania w odniesieniu do trzech opisywanych wcześniej perspektyw kultury organizacyjnej autorstwa Martin [1992], czy też badania dotyczące subkultur w hiszpańskim przemyśle nuklearnym prowadzone przez Badia, Navajasa, Losilla [2020] oparte na pracach Trice'a i Beyer [1993], Maanena, Barleya [1985] oraz Martin [1992].

2.2. Powstawanie, funkcjonowanie oraz wpływ subkultur organizacyjnych na organizację

We wcześniejszych rozważaniach zaznaczono, że subkultura stanowi część większej całości, którą jest kultura organizacyjna. Innymi słowy, subkultury tworzą się jako podsystemy kultury organizacyjnej przez wykształcanie własnych granic. Wszystko, co

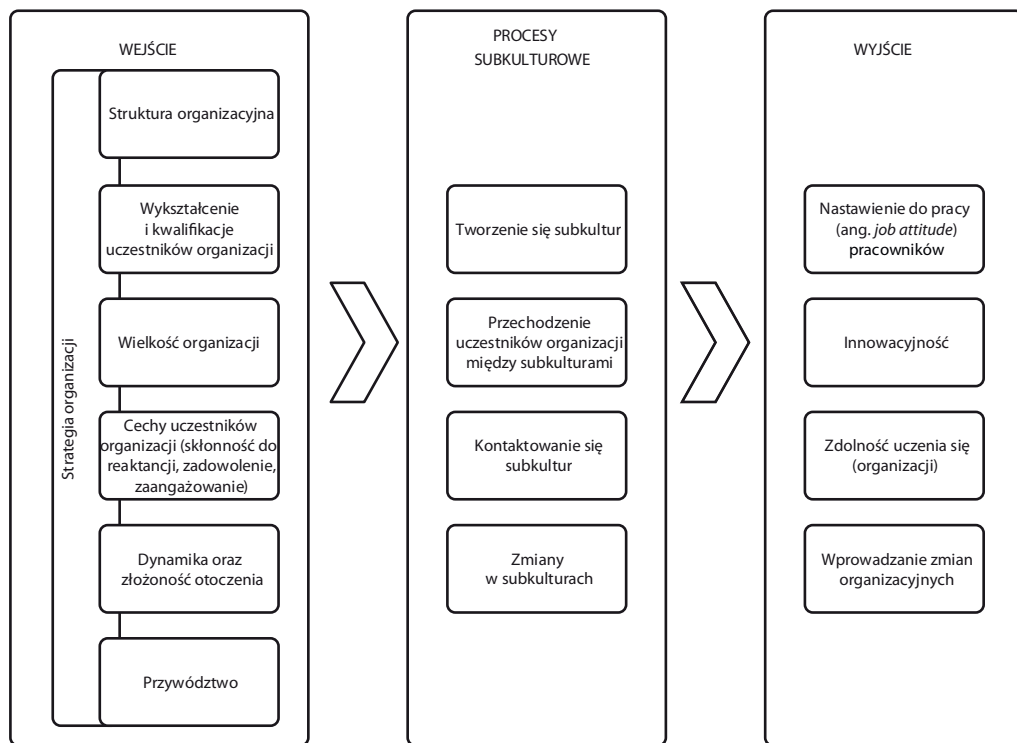
znajduje się poza tymi granicami, jest dla danej subkultury otoczeniem. Otoczeniem wewnątrz organizacji są dla subkultury warunki i siły działające w organizacji (czyli organizacja i jej kultura), a otoczeniem zewnętrznym wszystko, co znajduje się poza tą organizacją. W ten sposób każda subkultura funkcjonuje w swoim własnym otoczeniu i jednocześnie należy do otoczenia innych subkultur. Aby móc w pełni zrozumieć funkcjonowanie subkultur, należy rozpatrzyć wzajemne relacje między nimi a otoczeniem.

Procesy związane subkulturami można nazwać i uporządkować w sposób następujący:

1. Wejście – obejmujące czynniki zewnętrzne wpływające na kształtowanie się subkultur, takie jak: struktura organizacyjna, cechy uczestników organizacji, wielkość organizacji, otoczenie (opisywane m.in. przez: Maanena i Barleya [1985], Scheina [2017], Trice'a [1993], Trice'a i Beyer [1993]), które wynikają pośrednio lub bezpośrednio z przyjętej strategii organizacji. W strategii organizacji określa się bowiem obszar jej działania, skalę prowadzonej działalności, rozwiązania strukturalne, sposoby prowadzenia polityki personalnej (np. w odniesieniu do rekrutacji) czy sposoby kierowania pracownikami [Steinmann, Schreyögg 2001].
2. Procesy zachodzące wewnątrz – procesy kształtowania się i rozwoju subkultur, przechodzenia i kontaktowania się między nimi (przedstawione m.in. przez: Trice'a [1993], Jochheim [2002], czy Trice'a i Beyer [1993]).
3. Wyjście – wpływ subkultur na szeroko pojęte funkcjonowanie organizacji. W dotychczasowych stosunkowo nielicznych badaniach skupiono się na wpływie subkultur organizacyjnych na:
 - nastawienie do pracy oraz wyniki osiągane przez pracowników (ang. *job performance*) [Birnbaum, Somers 1986], zaangażowanie pracowników (ang. *commitment*) [Lok, Westwood, Crawford 2005] czy też ich zadowolenie z pracy (ang. *job satisfaction*) [Jung, Nam, Lee, Kim 2016],
 - innowacyjność [Carroll 1967; Ziegler 1985; Hauser 1998; Kamiński 2002; Ruppel, Harrington 2000; Serradell-López, Grau 2010; Leonardi 2011],
 - zdolność uczenia się organizacji [Schein 1997], uczenie się jej uczestników [Egan 2008] czy też przepływ informacji [Drake, Koch, Steckler 2003],
 - zarządzanie zmianą [Locke, Guglielmino 2006; Lewicki, Greenberger, Coyne 2007], np. podczas wprowadzania rozwiązań IT [Huang, Galliers, Shan-Ling 2003; Lin, Ha 2009] czy też model dopasowania strategicznego [Hopkins, Hopkins, Mallette 2005; Ravishankar, Pan, Leidner 2011].

Przedstawione procesy związane z subkulturami (wejście, procesy subkulturowe oraz wyjście) są podstawą do stworzenia na potrzeby tej monografii kompleksowego modelu subkultury organizacyjnej (rys. 2.1).

W opracowanym systemowym modelu funkcjonowania subkultur w organizacji uwzględnione są w pierwszej kolejności czynniki wpływające na kształtowanie się subkultur. Za czynniki te uznaje się wynikające ze strategii: strukturę organizacyjną, wykształcenie i kwalifikacje uczestników organizacji, wielkość organizacji, cechy uczestników organizacji oraz jej otoczenia, a także styl przywództwa. Jak można zauważyć,



Rys. 2.1. Model subkultury organizacyjnej; oprac. własne

zgodnie z integracyjną i koercyjną koncepcją systemu organizacyjnego do potencjalnej dezintegracji systemu organizacyjnego przyczyniają się przede wszystkim uczestnicy organizacji. W drugiej kolejności uwzględniona jest sama organizacja (jej wielkość i struktura organizacyjna), a w trzeciej – otoczenie. Czynniki te stwarzają warunki do uruchomienia się procesów subkulturowych, z których najważniejszym jest proces tworzenia się subkultury, czyli wytworzenia się spójnego lokalnie zestawu norm i wartości, różnego od tych występujących w kulturze organizacyjnej. Tak uformowany zestaw norm i wartości danej subkultury nie jest, zgodnie z poglądami Muggletona [2004], odizolowany od kultury organizacyjnej. Subkultura (o czym już wspomniano na początku rozdziału) może być z nią mniej lub bardziej zintegrowana. Mocna integracja oznacza zgodność norm i wartości subkultury z kulturą organizacyjną, a słaba integracja – występowanie w niej norm i wartości niemających z kulturą organizacyjną nic wspólnego lub będących z nią sprzeczne. Można więc mówić o wzmacniającym, neutralnym i przeciwnym typie subkultury [Martin, Siehl 1983].

Poza naturalnym procesem tworzenia się subkultury należy wskazać na proces przechodzenia między subkulturami, który nawiązuje do jej otwartego charakteru. Mimo pewnej odmienności norm i wartości w danej subkulturze, nie zamyka to ani subkultury, ani jej członków na otoczenie, a uczestnicy organizacji mogą jednocześnie należeć do wielu subkultur i spajać lub integrować je w pewnym stopniu w ramach organizacji [Schultz 1991; Martin 1992; Trice, Beyer 1993; Jochheim 2002].

Kolejnym procesem będzie nawiązywanie kontaktów przez reprezentantów danej subkultury z reprezentantami innych subkultur. Wymiana informacji, która (jak można sądzić) powinna zbliżać do siebie subkultury, będzie w tym przypadku ułatwiana lub utrudniana m.in. przez czynniki kulturowe, strukturę organizacyjną czy dostępne środki komunikacji (np. [Jochheim 2002; Esworthy 2011]).

W ostatnim – trzecim subkulturowym procesie należy przyjąć, że jeśli subkultura jest płynna, to podlega ona zmianom. Oznacza to, że na przykład w wyniku jej konfrontowania się z kulturą organizacyjną czy przepływaniem przez nią uczestników organizacji jej zestaw norm i wartości będzie ulegać zmianie (np. [Bateson 1992; Jochheim 2002; Bolten 2006; Moron 2006]). Kiedy więc dwa wcześniejsze procesy mogą działać na rzecz integracji systemu organizacyjnego, procesy zmian będą tworzyć nowe normy i wartości, a przez to dezintegrować organizację.

Ostatecznie, o czym można się przekonać na podstawie wyników badań przedstawionych i omówionych w dalszej części opracowania, obecność subkultur wpływa zarówno na pracowników, jak i na całą organizację.

W kolejnych podrozdziałach omawiane będą poszczególne elementy zaproponowanego modelu. A model subkultury organizacyjnej opisany w rozdz. 3 stanie się bazą do zbudowania hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego.

2.3. Czynniki wpływające na powstawanie subkultur organizacyjnych

Źródeł subkultur w organizacji upatrywano najpierw w odmiennym pochodzeniu wybranych uczestników organizacji czy też w procesach socjalizacji, które zachodziły wcześniej poza organizacją, np. w rodzinie, kościele, szkole [Becker, Greer 1960]. Dlatego do dziś uważa się, że na wyodrębnienie się specyficznych subkultur wewnątrz organizacji wpływ mogą mieć – płeć, wiek, pochodzenie etniczne czy kultura narodowa [Hopkins, Hopkins, Mallette 2005; Hofstede, Hofstede, Minkov 2011].

W literaturze przedmiotu o wiele większą uwagę przypisuje się jednak czynnikom wewnątrzorganizacyjnym. Jak już wspomniano, w większości przypadków organizacje różnicują swoich uczestników przez przypisanie im specyficznych ról organizacyjnych i umieszczenie w określonym środowisku pracy składającym się z zadań, otoczenia, technologii itp. W ten sposób grupy pracowników dzięki konfrontacji z podobnymi problemami wykształcają specyficzne subkultury. Maanen i Barley [1985] wyróżniają sześć czynników sprzyjających powstawaniu subkultur. Należą do nich:

- różnicowanie organizacyjne oznaczające podział pracowników (np. na piony i działy), który będzie powodował powstawanie specyficznych dla nich subkultur organizacyjnych,
- importowanie subkultur w wyniku fuzji i przejęć lub zatrudniania w organizacji specyficznych (posiadających już swoje własne kultury) grup zawodowych (np. prawnicy, informatycy, inżynierowie),

- innowacje techniczne, które z jednej strony mogą prowadzić do zaniku pewnych zawodów, a co za tym idzie i (sub)kultur zawodowych, ale z drugiej – skutkować pojawieniem się w organizacji nowych specjalistów kreujących nowe subkultury (np. kiedy wprowadzono radiologów czy informatyków do szpitali),
- zróżnicowanie ideologiczne – odmienność poglądów (np. wśród naukowców) mogąca prowadzić do odizolowania się grup i wykształcenia subkultur niekomunikujących się między sobą,
- ruchy kontrkulturowe – przyjmowanie opozycyjnego stanowiska w stosunku do istniejącej kultury organizacyjnej lub dotychczasowych subkultur ze względu na brak możliwości zaspokajania istotnych dla danej grupy osób potrzeb (np. pracownicy pomijani przy awansach lub osoby nieotrzymujące nagród tworzą subkultury negujące znaczenie awansu, pogardliwie odnoszą się do nagród oraz zezwalają na zachowania, które nie są akceptowane w ramach dominującej kultury organizacyjnej organizacji),
- „filtry kariery” – z których powodu tylko określone osoby zostają dopuszczone do określonych stanowisk.

Na tej podstawie Maanen i Barley dochodzą do wniosku, że w ramach organizacji może występować wiele subkultur (wiele jest bowiem powodów do tego, aby subkultury powstawały). Ostatecznie stwierdzają, że jeśli chcemy rozpoznać funkcjonowanie kultury organizacyjnej, to musimy porzucić założenia dotyczące jednej kultury organizacyjnej, a zwrócić uwagę na subkultury. Na poziomie subkultur bowiem ludzie poznają, kreują i wykorzystują kulturę w swoim bezpośrednim środowisku pracy oraz oceniają organizację, której są częścią.

Schein [2017] jest kolejnym autorem szeroko opisującym czynniki sprzyjające powstawaniu subkultur. Podobnie jak Maanen i Barley wiąże on ich powstawanie ze wzrostem organizacji, podczas którego następuje proces wewnętrznego różnicowania, czyli dochodzi do jakościowego podziału pracy, wyodrębniania obszarów funkcjonalnych czy tworzenia dywizji. Poza tym obniża się stopień centralizacji, ponieważ założycielowi lub właścicielowi coraz trudniej jest kierować coraz większą liczbą uczestników organizacji. W ten sposób pojawić się mogą m.in.:

- subkultury obszarów funkcjonalnych,
- subkultury poszczególnych dywizji,
- subkultury poszczególnych szczebli hierarchii.

Wyodrębnianie się subkultur obszarów funkcjonalnych wiąże Schein z zatrudnianiem osób o ściśle określonym profilu wykształcenia (np. inżynierów, finansistów/księgowych, sprzedawców) reprezentujących z reguły pewne typowe dla określonych grup zawodowych typy zachowań, normy i założenia podstawowe. Jego zdaniem różnice między subkulturami są przyczyną trudności w porozumiewaniu się podczas realizacji wspólnych przedsięwzięć, co wymusza na kadrze kierowniczej działania mające na celu łagodzenie rozbieżności między subkulturami. Według Scheina przezwyciężaniu barier subkulturowych służą m.in. rotacyjne programy dla przyszłej kadry kierowniczej, aby przyszli zarządzający mogli poznać specyfikę funkcjonowania różnych działów przed-

siębiorstwa. Innym działaniem jest zakładanie stanowisk o charakterze integrującym, np. w postaci menedżera produktu, który koordynuje działania różnych pionów funkcjonalnych.

Następną przyczyną powstawania subkultur jest zróżnicowanie geograficzne. Kiedy w przedsiębiorstwie podjęta zostaje decyzja o założeniu rozproszonych geograficznie oddziałów, wtedy dochodzi do wykształcenia się subkultur, których elementy są pod mniejszym lub większym wpływem kultury lokalnej – potwierdzają to na przykład badania Hofstede'a [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011]. Co ciekawe, zdaniem Scheina, nawet jeśli pracownicy i kadra kierownicza pochodzą z kraju spółki matki, to po pewnym czasie przyjmują oni wartości uznawane w kraju, do którego przyjechali. Dzieje się tak m.in. dlatego, że odległość od centrali umożliwia przetestowanie odmiennych metod działania czy też dostosowanie się do lokalnych uwarunkowań. Dodatkowo w miarę upływu czasu lokalne jednostki sprawują coraz więcej funkcji. Nie tylko zajmują się sprzedażą, lecz także zaczynają prowadzić działania badawczo-rozwojowe, co wzmacnia ich autonomię i prowadzi do nieuniknionych konfliktów, np. dotyczących zachowania tych samych standardów.

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym powstawaniu subkultur jest wynikające ze strategii zróżnicowanie organizacji ze względu na wytwarzane produkty, obsługiwane rynki i stosowane technologie. Podobnie jak w przypadku obszarów funkcjonalnych wykształcenie się odmiennych subkultur jest spowodowane zatrudnianiem ludzi o odmiennym profilu wykształcenia i pochodzeniu zawodowym, np. sprzedając pestycydy i leki jednej firmy chemicznej, ma się kontakt z całkowicie innymi rodzajami klientów (jakimi są rolnicy i lekarze) wymagającymi całkowicie odmiennego podejścia. Zdaniem Scheina [2017] dywizjonalizacja tego rodzaju nie niesie ze sobą negatywnych konsekwencji do czasu, kiedy poszczególne subkultury nie muszą wzajemnie współpracować.

Istotnym czynnikiem sprzyjającym powstawaniu subkultur jest również hierarchia organizacyjna. W zależności od intensywności i częstości wzajemnych kontaktów ludzi zarówno na danym szczeblu, jak i między szczeblami hierarchii wykształcają się subkultury zarządu, kadry kierowniczej średniego szczebla czy robotników. Na przykład zdaniem Scheina można zauważyć w zarządzie spójny zbiór przekonań dotyczący: szczególnych umiejętności przedsiębiorstwa, ryzyka finansowego, które można ponieść, czy pożądaney niezależności finansowej. Ogólnie subkultura na każdym z poziomów hierarchii odzwierciedla problemy i zadania na nim rozwiązywane. Ich specyfikę doskonale oddaje zróżnicowanie systemu operacyjnego, taktycznego i strategicznego opisane przez Kasta i Rosenzweiga [1973] w podejściu sytuacyjnym [Maracz 1983; Karcz 2016].

Podobnie zdaniem Schreyögga i Geigera [2016] do najważniejszych czynników sprzyjających powstawaniu subkultur należą:

- struktury organizacyjne (podział struktury na obszary funkcjonalne, dywizje, szczeble hierarchii, komórki sztabowe i liniowe, realizowane procesy),
- realizowane zadania,
- wykonywany zawód,

- wspólne doświadczenia, np. uczestnictwo w ważnych dla organizacji wydarzeniach w rodzaju założenia przedsiębiorstwa, jego kryzysu lub dokonanej fuzji [Morgan 2020].

Inne przykłady czynników sprzyjających powstawaniu specyficznych subkultur organizacyjnych podają Trice [1993] i Beyer [Trice i Beyer 1993]. Skoncentrowali się oni na subkulturach zawodowych i określili następujące czynniki, które je kształtują:

- pewna hermetyczna wiedza i *know-how* – uczestnicy zawodowych subkultur są przekonani, że wykonywana przez nich praca wiąże się z pewnymi specyficznymi umiejętnościami, których zdobycie nie jest łatwe i wymaga długiego uczenia się czy też przechodzenia skomplikowanego procesu socjalizacji. Zdobyć tej wiedzy nie może więc każdy, a gdy proces socjalizacji jest ciężki i długi rośnie prawdopodobieństwo powstania spójnego systemu norm i wartości;
- wysokie albo nietypowe wymagania emocjonalne – charakter pracy w wielu zawodach wymaga radzenia sobie z różnymi emocjami, np. ze współczuciem, agresją, wrogością, szczerością itp. (Sub)kultury pewnych zawodów wykształcają więc sposoby radzenia sobie z tymi emocjami. Lekarze i pielęgniarki starają się zatem nie przywiązywać uczuciowo do swoich pacjentów, a piloci bombowców myślą raczej w kategoriach realizacji zadania i potencjalnych skutków ubocznych, a nie np. zabijania i okaleczania ludzi. Podobnie poborcy podatkowi muszą działać stanowczo i jednocześnie radzić sobie z agresją, a stewardesy powinny być życzliwe i uprzejme nawet wobec niekulturalnych pasażerów;
- świadomość swojej przynależności do danej grupy zawodowej – reprezentanci danego zawodu muszą nie tylko identyfikować się z innymi członkami danej grupy zawodowej, lecz także być świadomi swojej wyjątkowości (muszą dostrzegać wyraźne różnice między swoim zawodem a innymi wykonywanymi w danym społeczeństwie);
- wszechobecność norm i kontaktów zawodowych, które wykraczają poza sferę związaną z pracą – członkowie pewnych grup zawodowych utrzymują ze sobą ścisłe kontakty również poza miejscem pracy: mieszkają lub zakładają firmy blisko siebie, razem spędzają czas wolny czy zachęcają swoje dzieci do wybrania tej samej profesji. Wykonywanie niektórych zawodów wiąże się również z prowadzeniem określonego stylu życia (np. żołnierze zawodowi);
- korzystny wizerunek danej grupy zawodowej – wykształcaniu się subkultur zawodowych sprzyja pozytywny odbiór ich pracy przez społeczeństwo. Dotyczy to np.: chirurgów, żołnierzy, strażaków, górników. Ciekawym zjawiskiem jest według Trice'a to, że nawet jeśli dana profesja nie cieszy się dużym uznaniem, to jej reprezentanci sami kreują swój pozytywny wizerunek (np. śmieciarze, którzy postrzegają siebie jako osoby odpowiedzialne za zdrowie publiczne);
- zakres, w jakim reprezentanci danej profesji są dla siebie punktem odniesienia w kształtowaniu zachowań – wytworzenie się subkultury zawodowej będzie możliwe, jeśli członkowie grup zawodowych będą siebie naśladować, traktować jako autorytet, wzajemnie się porównywać. Przestrzeganie zachowań typowych dla danej grupy zawodowej jest warunkiem pełnej do niej przynależności;

- istnienie spójnych form kulturowych, artefaktów, przez które objawia się dana kultura.

Trice [1993] pisze, że jeżeli występują wszystkie te elementy, to określona (sub)kultura zawodowa będzie wykazywać coraz silniejszy etnocentryzm – czyli postrzeganie i ocenę innych osób na bazie wyłącznie własnych norm i wartości [Koźmiński, Jemielniak, Latusek 2009]. W przypadku kontaktów z innymi subkulturami etnocentryzm będzie utrudniał więc współpracę z innymi subkulturami, np. subkulturą menedżerów [Schein 2017], czy też każdą inną subkulturą zawodową występującą w firmie [Gregory 1983]. Zasadniczą cechą wszystkich subkultur zawodowych jest bowiem przekonanie ich członków, że mają oni monopol na określanie sposobu realizacji zadań i nikt – nawet kadra kierownicza, która również uzurpuje sobie to prawo, nie powinien ingerować w ich pracę [*The Professions and their Prospects* 1973].

Kolejne czynniki wpływające na powstawanie subkultur podają Boisnier i Chatman [2003]. Sugerują, że tworzenie subkultur jest uzależnione od czynników na poziomie organizacji, grupy oraz jednostki.

W przypadku czynników sprzyjających tworzeniu się subkultur na poziomie organizacji autorki zwracają uwagę przede wszystkim na:

- wielkość, złożoność i stopień zbiurokratyzowania organizacji – w większych organizacjach ludzie rzadziej kontaktują się ze sobą, można wyodrębnić więcej różnorodnych funkcji i technologii powodujących, że pracownicy realizują odmienne zadania i wykształcają na ich podstawie odmienne subkultury (wskazują na to również inni autorzy, np.: Rose [1988], Trice i Beyer [1993], Maanen i Barley [1985]);
- technologie, do których obsługi wymagani są pracownicy o specyficznych kwalifikacjach mogący tworzyć subkultury zawodowe (piszą o tym m.in.: Bloor i Dawson [1994], Trice [1993], Maanen i Barley [1984]);
- decentralizację – wzrost autonomii pracowników będzie sprzyjał powstawaniu subkultur na niższych szczeblach hierarchii.

W odróżnieniu od innych autorów Boisnier i Chatman [2003] wyróżniają jeszcze jeden ważny czynnik sprzyjający (pośrednio) tworzeniu się subkultur. Jest nim dynamika otoczenia powodująca zmiany strukturalne prowadzące do powstawania subkultur. Im bardziej dynamiczne jest otoczenie, tym większa jest bowiem konieczność zatrudniania nowej kadry o zmieniających się kwalifikacjach czy też delegowania uprawnień. Zdaniem Bloora i Dawsona [1994] to właśnie dynamiczne otoczenie daje okazję do wyłaniania się subkultur zawodowych, które zaczynają w odmienny sposób interpretować rzeczywistość organizacyjną.

Czynniki rozpatrywane zarówno na poziomie organizacji, jak i sposobu funkcjonowania grup są zależne od złożoności otoczenia. Jeśli na przykład wymagania jakiegoś segmentu otoczenia stają się nietypowe, to osoby zajmujące się jego „obsługą” zaczną wykształcać zależną od niego subkulturę. Albo, w innej sytuacji, konieczność reagowania na pojawiające się problemy otoczenia może spowodować, że zespół badawczy zamiast opracowywać kolejną nową technologię, będzie musiał się skupić na lepszym

dostosowaniu już istniejącej technologii do potrzeb rynkowych, mimo że wcześniej została ona pozytywnie przyjęta przez klientów [Benner, Tushman 2003]. Będzie to w tym przypadku oznaczało zmianę wartości sprzyjających prowadzeniu badań na wartości typowe dla działu zajmującego się wdrożeniami.

Innym przykładem może być chęć utrzymania własnej tożsamości przez grupę. Dotyczy to m.in. sytuacji, w której po przeprowadzonej fuzji pracownicy jednego z przedsiębiorstw mogą opierać się zmianom i tworzyć odmienną w stosunku do obowiązującej w nowej organizacji (sub)kulturę [Nahavandi, Malekzadeh 1988].

Ostatnia grupa czynników odnosi się do poziomu indywidualnego, czyli do pojedynczych uczestników organizacji. Czynniki te wpływają na skłonność ludzi do przyłączania się do subkultur i/lub formowania ich. Należą do nich:

1. Psychologiczne zjawisko reaktancji.
2. Zadowolenie uczestników organizacji z dominujących w niej wartości.
3. Zaangażowanie, lojalność i identyfikacja z organizacją.

Ad 1. Psychologiczne zjawisko reaktancji polega na dążeniu jednostki do przywrócenia wolności wyboru zagrożonej przez kogoś, kto próbuje jej coś narzucić lub czegoś zakazać. Uważa się, że zjawisko reaktancji jest tym silniejsze, im między innymi: ważniejsza możliwość działania jest odebrana człowiekowi, więcej jest zablokowanych lub odebranych takich możliwości czy też większe jest zagrożenie swobody działania [Trejderowski 2009]². W przypadku organizacji osoby niepodzielające wartości obowiązującej kultury organizacyjnej będą więc uciekać do subkultur, w których pewne ogólnie nieakceptowane zachowania są dopuszczalne. Boisnier i Chatman [2003] sugerują w tym kontekście, że zjawisko reaktancji jest bardziej prawdopodobne wówczas, gdy silniejsza jest kultura organizacyjna. Ostatecznie osoby cechujące się wyższą reaktancją (są nimi osoby kłótlive, nieskłonne do współpracy, o odmiennych zachowaniach, niezadające pytań oraz niechętnie do korzystania z czyichś rad) z większym prawdopodobieństwem będą przyłączać się do subkultur, ponieważ będą one odrzucać wartości (silnej) kultury, niezależnie od ich treści.

Boisnier i Chatman nie charakteryzują jednak wartości kulturowych sprzyjających zjawisku reaktancji. Można w tym przypadku odwołać się do pracy Sikorskiego, *Wolność w organizacji* [2000]. Wskazuje on trzy źródła zniewolenia uczestników organizacji: autorytaryzm kierowników, kolektywistyczne podporządkowanie jednostki grupie społecznej, zniewalający wpływ tradycji. Do podstawowych instrumentów ograniczających wolność zalicza natomiast – wysoki stopień standaryzacji i specjalizacji oraz indoktryzację opierającą się na autorytarnej selekcji informacji. W kontekście tych rozważań można zatem przyjąć, że im silniejsze jest nasilenie cech ograniczających wolność pracowników, tym bardziej prawdopodobne i silniejsze jest zjawisko reaktancji prowadzące tym samym częściej do powstawania subkultury w organizacji.

² Pomiaru reaktancji dokonuje się po ustaleniu, czy ludzie wykazują tendencję do polemizowania, są niechętni do współpracy, zachowują się w sposób określany jako dewiacyjny, nie chcą korzystać z rad innych, np. pytać, jak wykonać pracę.

Ad 2. Skłonność ludzi do przyłączania się do subkultur i/lub formowania ich zależy od zadowolenia uczestników organizacji z dominujących w niej wartości [Martin, Siehl 1983; Rose 1988]:

- a) zdaniem Martin i Siehl [1983] oraz Rose'a [1988] osoby ogólnie zadowolone, mające wysokie poczucie własnej wartości oraz zadowolone z wyników, jakie osiągnęły w pracy, mają niską skłonność do „ucieczki” w subkultury organizacyjne. Odwrotnie jest, jeśli członkowie organizacji są niezadowoleni z istniejącego stanu rzeczy, a co za tym idzie i z pewnych ogólnie obowiązujących w danej kulturze organizacyjnej wartości. Rose [1988] wskazuje więc, że grupy osób niezadowolonych o podobnym systemie wartości i poglądów (np. na temat organizacji czy też pracy) tworzyć będą subkultury;
- b) w wyniku interpretacji obowiązującej kultury organizacyjnej członkowie organizacji mogą dostrzegać wywołujące niezadowolenie sprzeczności [Cha, Edmondson 2001]. Są wtedy zmotywowani do formowania subkultur, aby rozwiązać problemy, których doświadczają w konfrontacji z kulturą dominującą [Cohen 1955]. Subkultury umożliwiają bowiem swoim członkom rozwiązanie rozbieżności między rzeczywistymi a pożądanymi normami kulturowymi dzięki utworzeniu norm i wartości bardziej dla nich adekwatnych. Niezadowolenie z zajmowanego stanowiska lub organizacji zwiększa więc skłonność przyłączania się do subkultur [Rose 1988], które rozwijają się w odpowiedzi na konflikt ideologiczny lub są efektem świadomości tworzonych kontrkultur (intencją ich członków jest celowe kwestionowanie pewnych dominujących wartości) [Trice, Beyer 1993; Maanen, Barley 1985];
- c) skłonność do związania się z subkulturą zależy może również od tego, w jaki sposób obowiązująca kultura organizacyjna umożliwia realizację celów i zadań organizacji. Jeśli uczestnicy organizacji widzą lepszy sposób osiągania celów i zadań, to mogą łączyć się w subkultury mające inne, bardziej ich zdaniem adekwatne podejście do realizacji celów i zadań [Graham 1986].

Ad 3. Zaangażowanie, lojalność i identyfikacja z organizacją mogą również wpływać na tworzenie się subkultur [Meyer, Allen 1991; O'Reilly, Chatman 1986]. To silne zaangażowanie w organizację może być zarówno wynikiem cech dyspozycyjnych (czyli indywidualnych pracownika), jak i kontekstu organizacyjnego. W przypadku kontekstu uczestnicy organizacji o silnej kulturze organizacyjnej są bardziej zaangażowani, lojalni oraz mocniej identyfikują się z firmą. Zjawisko to nasila się w przypadku normatywnego zaangażowania w organizację (uczestnicy organizacji mocno identyfikują się z jej wartościami i internalizują je), co zmniejszać będzie skłonność do tworzenia subkultur. Jak wskazują autorzy, w przypadku organizacji, w których uczestnictwo jest oparte na zobowiązaniu wobec organizacji (ang. *compliance-based commitment*) lub jest instrumentalne (np. istnieje konieczność stosowania motywacji zewnętrznej, aby ludzie identyfikowali się z organizacją), zależność między zaangażowaniem a występowaniem albo brakiem subkultur nie jest już jednoznaczna.

W odniesieniu do trzech omówionych czynników Boisnier i Chatman [2003] zauważają, że to, jaka jest reaktancja, zadowolenie i zaangażowanie uczestników organizacji

zależne jest obok indywidualnych preferencji każdego pracownika od czynników zewnętrznych – zmiana wywołana przez otoczenie i postrzegana pozytywnie nie wywołuje reakcji, nie obniży zadowolenia i nie spowoduje spadku zaangażowania. Ale z kolei zmiana postrzegana negatywnie wywołuje reakcję (ponieważ dana osoba będzie odczuwała brak kontroli nad tym, co się dzieje), obniży zadowolenie (ponieważ zmiana będzie oznaczała pogorszenie możliwości zaspokajania potrzeb ważnych dla pracowników), obniży zaangażowanie (ponieważ odmienna będzie polityka firmy, a wartości, w które ludzie wierzą, nie będą już obowiązywały, np. część starych inżynierów nieakceptujących wejścia nowych technologii utworzy subkulturę).

W ramach podsumowania można sporządzić syntezę głównych czynników wpływających na powstawanie subkultur – tab. 2.1.

Tabela 2.1 . Czynniki wpływające na powstawanie subkultur według różnych autorów					
	Maanen, Barley [1985]	Schein [2017]	Schreyögg, Geiger [2016]	Trice, Beyer [1993]	Boisnier, Chatman [2003]
Struktura organizacyjna	+	+	+		+
Grupy zawodowe	+		+	+	+
Wielkość organizacji	+	+	+		+
Rozproszenie terytorialne (m.in. wpływ kultur narodowych)		+			
Stopień dywersyfikacji produktów		+			
Wiek organizacji (długość jej historii)			+		
Cechy uczestników organizacji	+				+
Fuzje i przejęcia	+				
Dynamika otoczenia					+
Złożoność otoczenia					+
Źródło: oprac. własne na podst. [Maanen, Barley 1985; Trice, Beyer 1993; Boisnier, Chatman 2003; Schreyögg, Geiger 2016; Schein 2017].					

Analiza częstości wskazań określonych czynników wpływających na powstawanie subkultur u różnych autorów prowadzi do spostrzeżenia, że większość z nich koncentruje się na strukturze organizacyjnej, grupach zawodowych oraz wielkości organizacji. Co ciekawe, na dynamikę i złożoność otoczenia, czyli zmienne niezależne, które w podejściu sytuacyjnym odpowiadają za tworzenie się zróżnicowanych podsystemów organizacji, wskazują jedynie Boisnier i Chatman [2003]. Podobnie z perspektywy pojmowania organizacji jako systemu społeczno-technicznego zastanawiać mogą rzadkie wskazania na cechy uczestników organizacji. O ile ze względu na temat niniejszej monografii można

pominąć takie czynniki, jak: wiek organizacji, fuzje i przejęcia, o tyle – zdaniem autora – w celu stworzenia hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego powinny zostać uwzględnione wszystkie pozostałe czynniki.

Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu można wnioskować po pierwsze, że w wyróżnionych czynnikach sprzyjających powstawaniu subkultur nie zwraca się uwagi na przywołaną w rozdz. 1 konieczność zmiany i rozwoju organizacji mogącą rodzić konflikty, niespójności i sprzeczności. Jeśli (jak wspomniano) ogół procesów w organizacji można podzielić na działalność operacyjną (ang. *run the business, business as usual*) i działalność przekształceniową (ang. *change the business, transformation*), to odmienny charakter tych działań powinien prowadzić do wykształcenia się specyficznej subkultury. Kultura organizacyjna charakteryzowałaby zatem na przykład tę część organizacji, która zajmuje się podstawową, operacyjną działalnością przedsiębiorstwa, a subkultura byłaby powiązana z realizowanym w organizacji zarządzaniem projektami. Oznacza to, że kolejnym czynnikiem wpływającym na powstawanie subkultur w organizacji byłoby powoływanie do realizacji projektów, ponieważ wykształcają one subkulturę z normami i wartościami innymi od tych typowych dla rutynowej działalności przedsiębiorstwa.

Po drugie, wyróżnienie przez autora niniejszego opracowania projektów jako potencjalnego czynnika wpływającego na powstawanie subkultur w organizacji zwraca uwagę na zespół projektowy i subkulturę zespołu projektowego. O ile na podstawie przedstawionych wcześniej analiz literatury przedmiotu ukazano wiele czynników zarówno na poziomie całej organizacji (np. jej struktura), jak i na poziomie jednostkowym (np. cechy uczestników organizacji), o tyle luka badawcza, o której była mowa we Wstępie, jest potwierdzona, ponieważ tylko nieliczni autorzy zajmujący się problematyką zarządzania projektami dostrzegają istnienie subkultury zespołu projektowego [Kerzner 2001; Aronson, Lechler 2006; Fellows, Grisham, Tijhuis 2007; Szeptuch, Dyla 2015].

Po trzecie, należy jeszcze zauważyć, że pomijanym przez autorów (uwzględnionych w tab. 2.1) czynnikiem mogącym kreować subkultury są przełożeni. W literaturze omawiającej kształtowanie kultury organizacyjnej jest dużo wzmianek o wpływie kadry kierowniczej lub założycieli przedsiębiorstwa na kształtowanie kultury organizacyjnej (wskazać można na prace m.in. Scheina [2017], Ketsa de Vriesa i Millera [1984] lub Zbiegień-Maciąg [2005]). Jest to o tyle uzasadnione, że oprócz cech indywidualnych członka organizacji oraz otaczającej go grupy to zachowanie przełożonego jest trzecią kompleksową zmienną, która ma duże znaczenie dla kształtowania postaw każdego z pracowników. Oczywiście, aby przełożony mógł oddziaływać na swoich podwładnych, muszą być spełnione następujące warunki [Steinmann, Schreyögg 2001]:

- przełożony musi mieć pewien potencjał sankcji i dawać co do niego pewne wyprzedzenie informacyjne (np. przez określenie miejsca w hierarchii),
- próba oddziaływania musi być zorientowana na określone cele i skierowana wprost na określone stosunki.

Autorzy dodają ponadto, że w procesie kierowania należy wziąć pod uwagę cztery zmienne: osobowość oddziałującego, osobowość jednostek, właściwości strukturalne systemu społecznego oraz sytuację. Jeśli do osobowości przełożonego zaliczymy jego po-

trzeby, postawy, doświadczenia i reprezentowane normy i wartości, to wyraźne staje się, że gdy będzie on miał wystarczający autorytet, wówczas jego podwładni nie tylko będą przejawiać pożądane zachowania, lecz także z czasem przejmować jego system norm i wartości. Analogicznie do mechanizmów dotyczących poziomu kultury organizacyjnej na poziomie dywizji, pionu funkcjonalnego lub działu możliwe jest, że określone osoby będą kreować specyficzne subkultury. Przykładem ilustrującym ten mechanizm może być opracowanie Martin i Siehl [1983], w którym autorki odwołują się do General Motors i osoby J. DeLoreana, (późniejszego twórcy DeLorean Motor Company). DeLorean jako członek kadry kierowniczej General Motors kwestionował dominujące w tej organizacji wartości i wytworzył w ramach GM specyficzną subkulturę.

W kontekście przedstawionych rozważań w dalszej części opracowania za czynniki mające wpływ na powstawanie subkultur organizacyjnych uważać się będzie pięć czynników:

- strukturę organizacyjną,
- wykształcenie i kwalifikacje uczestników organizacji,
- cechy uczestników organizacji związane z ich skłonnością do reaktancji, z ich zadowoleniem i zaangażowaniem,
- dynamikę i złożoność otoczenia,
- osobę przełożonego.

W rozdziale 3 lista tych czynników zostanie rozszerzona o cechy projektu, tak aby w rozdz. 4 zweryfikować, czy w organizacji powstaje subkultura typowa dla zarządzania projektami (obejmująca wszystkie projekty w danej organizacji) oraz czy możliwe jest powstanie subkultury zespołu projektowego (typowej dla każdego projektu z osobna).

2.4. Procesy w subkulturach organizacyjnych

Opisane wcześniej czynniki mające wpływ na powstawanie subkultur organizacyjnych stanowią wejście do szeregu procesów dotyczących subkultur. Zaliczyć do nich można (według częstości omawiania w literaturze): mechanizm tworzenia się subkultur, relacje między subkulturami a kulturą organizacyjną (typ subkultury), relacje między subkulturami, zmiany zachodzące w subkulturach [Trice 1993; Harris 1994; Jochheim 2002; Schein 2017]. W dalszej części monografii omówiono poszczególne procesy subkulturowe.

2.4.1. Powstawanie subkultur organizacyjnych

Proces tworzenia się subkultur można wyjaśnić na podstawie teorii samoorganizacji. Samoorganizacja opisuje zjawisko, w którym elementy danego złożonego układu ulegają spontanicznemu uporządkowaniu [Mainzer 1994]. Pod wpływem oddziaływań zachodzących między elementami układu oraz między układem a jego otoczeniem tworzą się w sposób samoistny zorganizowane struktury [Probst 1987; Schreyögg, Geiger 2016].

Zjawisko tworzenia się uporządkowanych struktur zachodzi zarówno w systemach fizycznych czy biologicznych, jak i społecznych. W tym opracowaniu uwaga zostanie skoncentrowana na samoorganizację w systemach społecznych.

Zdaniem Probst: „[...] systemy społeczne stanowią część większych społecznych całości i zorientowane są na realizację określonych celów. Są one rezultatem ludzkich dążeń i intencji, powoływane są do życia przez ludzi i przez nich też kształtowane, kierowane i zmieniane. Mają one swoją historię rozwoju, podczas której wykształcają swoją tożsamość, którą później starają się utrzymać. Tworzą i podtrzymują swoje granice i autonomię. Charakteryzują się określoną tradycją oraz wzorcami interakcji, które wykształciły się podczas realizacji zadań. Te tradycje i wzorce interakcji zapewniają systemom społecznym wewnętrzną integrację (spójność) oraz zewnętrzne dopasowanie do otoczenia” [Probst 1987, s. 69].

Zgodnie z tym, jak zauważa Piotrowski [2020], systemy społeczne podobne są do systemów naturalnych, które w odróżnieniu do systemów sztucznych same określają swój cel i dążą do przetrwania oraz rozwoju. Systemy naturalne są otwarte, dopasowują się do otoczenia, z którego pozyskiwać muszą niezbędne zasoby, a także utrzymują z nim dynamiczną równowagę. Systemy naturalne mają swój cykl życia i podlegają procesom ewolucji. System społeczny zorientowany na cel reaguje więc na zmiany w otoczeniu samodzielnie przez wykształcanie wariantów zachowań. Dodatkowo tym, co szczególnie wyróżnia system społeczny w porównaniu z systemem sztucznym, jest to, że potencjał generowania nowych wzorców zachowań może rosnąć, jest podporządkowany własnym interesom (a nie celom narzucanym z góry) oraz jest rezultatem wolnej woli ludzi [Schreyögg, Geiger 2016]. Ostatecznie, systemy naturalne dopasowują się do otoczenia, zwiększając lub zmniejszając ilość swoich komponentów w reakcji na zmiany otoczenia lub też szukają sobie nowego środowiska. Nie nadają jednak nowych cech komponentom i związkom między nimi. Zdolne do rozwoju systemy społeczne mają, w odróżnieniu do systemów naturalnych, potencjał tworzenia i integrowania nowych cech i związków, co prowadzi do zmian komponentów i relacji między nimi [Probst 1987].

Jeśli przyjmie się opisane rozumienie systemów społecznych, nie może zaskakiwać zjawisko formowania lub wyłaniania się subkultur organizacyjnych. Jest ono naturalne, ponieważ wspólnoty ludzkie strukturyzują się samodzielnie – tworzą zorganizowane struktury bez formalnego nakazu. Dzieje się tak dlatego, że zarówno widzą w takim nowo określonym podziale ról pewien cel, jak i kieruje nimi wrodzona potrzeba porządku i bezpieczeństwa. W wyniku tego powstaje albo całkiem nowy system, albo dotychczasowa organizacja jest ulepszana i/lub modyfikowana. Przebiega to w sposób samoistny i spontaniczny. Probst [1987] oraz Schreyögg i Geiger [2016] wskazują, że systemy społeczne w odróżnieniu od prostych maszyn, które stosunkowo łatwo jest budować i sterować, są złożone i nie poddają się tak bez problemu wpływowi z zewnątrz. Stan i zachowanie są zawsze rezultatem wielokrotnych, interaktywnych doznań, doświadczeń, oczekiwań, decyzji, planów czy działań, które tylko częściowo są przemyślane i świadome, a w większości przypadków – trudne do zrozumienia i pełne antagonizmów.

W podsumowaniu można zestawić najważniejsze cechy samoorganizujących się w ten sposób systemów społecznych:

- zorientowanie na cel – systemy społeczne na różnych poziomach agregacji same określają wyniki, do których dążą, oraz pożądane zachowania, uczą się na podstawie doświadczenia, a w razie konieczności wykształcają nowe zachowania i nowe sposoby rozwiązywania problemów;
- tworzenie przez systemy społeczne wielu rzeczywistości o konstrukcji zależnej od oczekiwań, wrażeń czy wartości podzielanych przez poszczególne osoby, przy czym zauważyć należy, że systemy społeczne wykształcają własne normy i wartości pozwalające ludziom nadawać znaczenie określonym zjawiskom, stanowią dla nich punkt odniesienia czy też umożliwiają dokonywanie ocen;
- refleksję i ewolucję – systemy społeczne same określają porządek, do którego chcą dążyć, przez podejmowanie działania. Wpływają na swoje otoczenie i dokonują niezbędnych zmian, kiedy ich członkowie uważają, że jest to potrzebne;
- intensywne komunikowanie się i wykształcanie tożsamości nadającej sens i znaczenie podejmowanym działaniom.

Opisywane w literaturze przedmiotu procesy powstawania subkultur są zgodne z dynamiką typową dla samoorganizujących się systemów społecznych [Fleischer 2001]. Według Scheina [2017] mechanizm powstawania kultury organizacyjnej i subkultury jest podobny. Zarówno w przypadku kultury organizacyjnej, jak i subkultury należy bowiem rozwiązać problemy zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Problemy odnoszące się do organizacji Schein [1983] odnosi więc do grup – jeśli zatem jakaś grupa jest skonfrontowana z innymi problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji niż organizacja, wytworzy subkulturę.

Podobnie, jak zauważa Esworthy [2011], cechą wyróżniającą subkultury są schematy myślowe pozwalające uczestnikom organizacji nadawać sens przeszłości i teraźniejszości oraz formułować oczekiwania dotyczące przyszłości. Jeśli schematy myślowe powstają w wyniku wspólnych lub podobnych doświadczeń uczestników organizacji i ekspozycji odnośnie do określonych problemów, to im częstsze są te wspólne doświadczenia, tym bardziej prawdopodobne jest wyodrębnienie się subkultury. Na przykład Harris [1994, s. 313] pisze: „Biorąc pod uwagę, że członkowie podgrup w organizacji mogą dzielić się ze sobą doświadczeniami bardziej bezpośrednio niż z członkami całej organizacji, nie dziwi fakt, że schematy, które pojawiają się w takich podgrupach (subkulturach), wydają się być bardziej konkretne, lepiej zdefiniowane i bardziej podzielane niż te, które zwykle pojawiają się na poziomie całej organizacji”.

Według Trice’a [1993] z kolei subkultury powstają tam, gdzie:

- pojawiają się różnorodne interakcje między ludźmi w miejscu pracy lub poza nim (jest to jego zdaniem podstawowy czynnik warunkujący powstawanie subkultur),
- interakcje między ludźmi należącymi do danej subkultury są częstsze niż kontakty członków subkultury z osobami do niej nienależącymi,
- ludzie tworzący subkulturę rozwiązują podobne problemy i są skonfrontowani z tym samymi źródłami niepewności,

- zacznie się wykształcać ich specyficzna tożsamość, z którą członkowie subkultury będą się identyfikować,
- wartości subkultury są przekazywane nowym jej członkom,
- w ramach subkultury uczestnicy będą między sobą dzielić się informacjami, rozwiązywać przyjaźnie, wymieniać uprzejmości, ale też będą mieć tych samych wrogów.

Zdaniem Trice'a [1993], mimo że warunkiem koniecznym powstania subkultury jest pewna minimalna ilość kontaktów między ludźmi – na podstawie badań Fine i Kleinman [1979] wykazali, że czasami wystarczą nawet słabe „połączenia komunikacyjne”, żeby bez bliskiej odległości wykształciły się zupełnie duże subkultury. Takie połączenia komunikacyjne mogą być tworzone ich zdaniem przez:

- jednocześnie uczestnictwo w kilku grupach dzielących te same elementy kulturowe;
- tzw. słabe więzi (ang. *weak ties*), które występują wśród znajomych darzących się sympatią i utrzymujących rzadkie, ale ciepłe kontakty na dużej odległości [Granovetter 1983; Grzesiuk 2015]. Kiedyś przykładem takich słabych więzi mogli być według Katza [1958] rozproszeni reprezentanci dobrze ugruntowanych zawodów, których przyjaźń była stale podgrzewana przez wysyłanie sobie kartek świątecznych lub organizowanie okazjonalnych spotkań. Obecnie mostami społecznymi łączącymi różne kręgi znajomości są sieci społecznościowe – dzięki nim rozprzestrzeniają się mody, innowacje czy normy;
- role wymagające stosunków międzygrupowych. Przykładem mogą być różnego rodzaju przedstawiciele, gościnni wykładowcy, sprzedawcy, konsultanci rozpowszechniający pewne wartości kulturowe;
- komunikację masową (mass media) czy kontakty elektroniczne.

Analogiczny mechanizm tworzenia się subkultur opisuje Jochheim [2002]. Według niej subkultury powstają tam, gdzie poszczególne jednostki wchodzą ze sobą w regularne interakcje – kiedy się komunikują się ze sobą, wykształcają wspólny, intersubiektywny sposób postrzegania rzeczywistości. Jak zauważa, sama intensywna komunikacja nie spowoduje jednak, że uczestnicy grupy będą odbierali otaczający ich świat w ten sam sposób. Aby powstała subkultura, oprócz komunikacji muszą być spełnione jeszcze dwa warunki:

- członkowie grupy muszą w sposób zbieżny przypisywać określone znaczenia,
- jednostka powinna dzięki przynależności do tej grupy mieć większe możliwości zaspokajania swoich celów.

To, co łączy członków danej subkultury i sprzyja rozwojowi intersubiektywizmu, może więc leżeć w ich wspólnej przeszłości (wspólnych doświadczeniach) albo dotyczyć przyszłych celów. Na tej podstawie Jochheim [2002] sugeruje trzy możliwe kierunki rozwoju subkultur:

1. Zgodnie z celami lub zadaniami realizowanymi w przedsiębiorstwie – np. subkultury poszczególnych zespołów roboczych, komórek, działów itp. Należy przy tym zauważyć, że subkultury mogą powstawać zarówno na bazie organizacji sformalizowanej, jak i niesformalizowanej. Celem tworzenia tego typu subkultur jest lepsza realizacja celów organizacji.

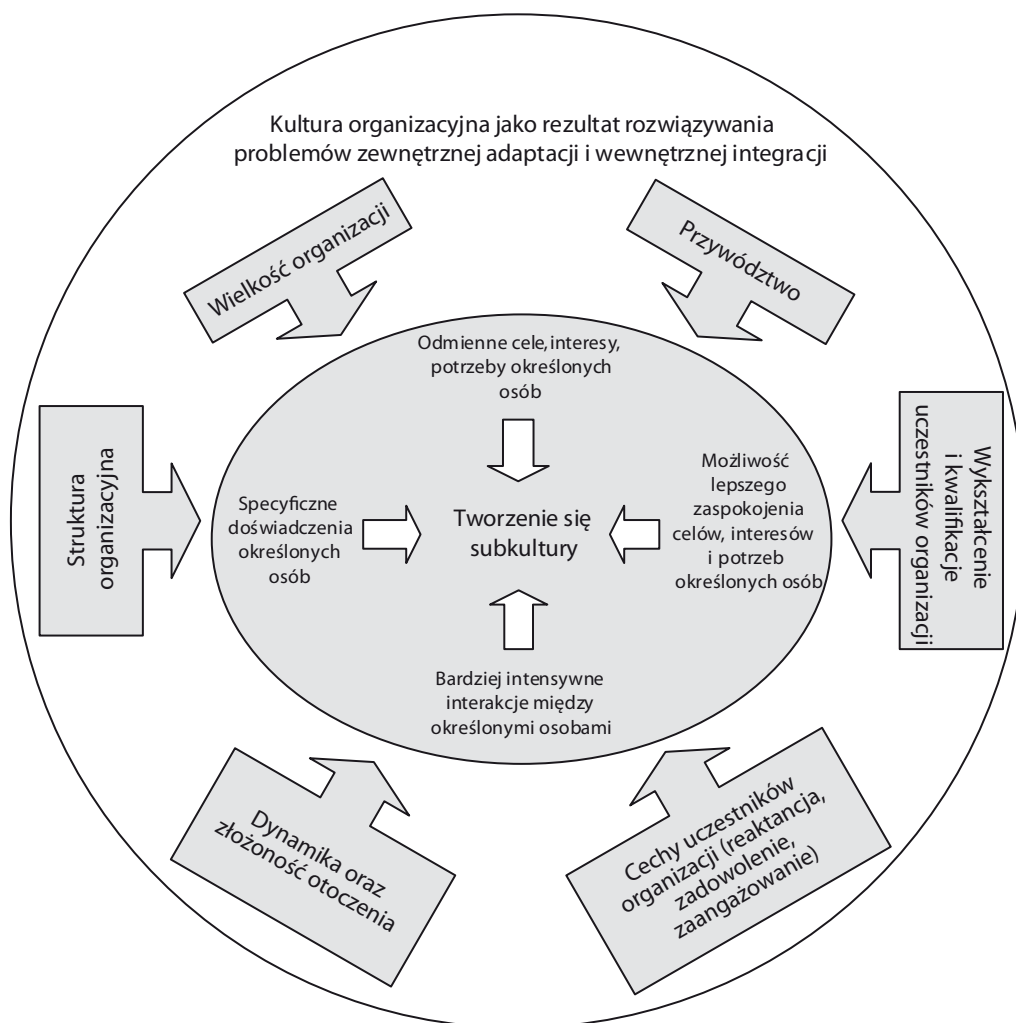
2. Równoległe do interesów, celów organizacji – np. subkultura na poziomie oddziału umożliwia pracownikom lepiej reprezentować ich partykularne interesy m.in. przed kierownictwem wyższego szczebla. Celem takich subkultur jest reprezentowanie interesów ich członków.
3. Na bazie stosunków międzyludzkich związanych z zainteresowaniami i potrzebami ludzi bez nawiązywania do kwestii związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa – np. subkultury młodych ludzi, osób palących papierosy, uprawiających określoną dyscyplinę sportową itp. Celem tych subkultur jest zaspokojenie potrzeb społecznych.

W przypadku wspólnego przypisywania znaczeń należy mieć na uwadze, że [Jochheim 2002]:

1. Jest to coś więcej niż tylko wzajemna kompatybilność członków danej grupy – np. pod względem sposobu opisywania (kodowania) zjawisk, reprezentowanych wartości czy poruszanych tematów. Subkultura powstanie bowiem wtedy, kiedy członkowie danej grupy będą w podobny sposób postrzegać i konstruować otaczającą ich rzeczywistość.
2. Intersubiektywizm dotyczy zawsze jakiegoś danego obszaru, co oznacza wspólne zadania, cele, interesy, zainteresowania, potrzeby czy doświadczenia będące powodem, dla którego ludzie spotykają się ze sobą, komunikują na dany temat i z czasem doprowadzają do zbliżenia swoich sposobów interpretowania rzeczywistości, oznaczania zjawisk, wspólnych wartości i poruszanych w tym obszarze tematów. Ludzie nie muszą darzyć się jakąś szczególną sympatią, żeby wspólnie należeć do jakiejś określonej subkultury i podzielać ten sam sposób widzenia świata. I tak, podczas realizacji wspólnych zadań taki wspólny intersubiektywizm powoduje, że ludzie redukują konieczność uzgadniania. Każda osoba wie, jak realizować rutynowe zadania i co należy do jej obszaru obowiązków.
3. W przypadku subkultur tworzonych na bazie relacji międzyludzkich intersubiektywizm dotyczy w pierwszym rzędzie kwestii niezwiązanych z funkcjonowaniem organizacji, wpływają one jednak na przykład na sposób realizacji zadań czy podejmowanie decyzji.

Subkultury organizacyjne, podobnie jak kultura organizacyjna, powstają więc w odpowiedzi na problemy zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Na proces powstawania subkultur mają wpływ omówione w podrozdz. 2.3 czynniki.

Zgodnie z zaprezentowanym modelem powstawania subkultur organizacyjnych (rys. 2.2) kontekstem i podstawą ich tworzenia jest kultura organizacyjna. Jeśli czynniki wpływające na powstawanie subkultury doprowadzają do wyodrębnienia się danej grupy uczestników organizacji, która ma sprecyzowane specyficzne cele oraz możliwości ich zaspokojenia lub osoby należące do tej grupy będą się kontaktować ze sobą częściej niż z innymi i wspólnie zdobywać doświadczenia, to wytworzy się subkultura. Można sądzić, że kluczowym elementem w tworzeniu subkultury jest wyodrębnienie części przestrzeni ukształtowanej w pewnym zakresie przez grupę uczestników organizacji, którzy mogą realizować swoje partykularne interesy i działania oraz być sobą bez izo-



Rys. 2.2. Model tworzenia się subkultury organizacyjnej; oprac. własne

lowania się od pozostałych jej pracowników. W myśl samoorganizujących się systemów społecznych sami określają więc wyniki, do których dążą, oraz pożądane zachowania, sami w jakimś stopniu tworzą swoją rzeczywistość społeczną, określają swoją wewnętrzną strukturę, a także sposoby oddziaływania na otoczenie. Ta samoorganizacja prowadzi zgodnie z integracyjną i koercyjną koncepcją systemu organizacyjnego do dezintegracji. Należy jednak pamiętać, że ta dezintegracja nie jest całkowita i subkultura niejako z definicji stanowi część kultury organizacyjnej, co zwraca uwagę na konieczność szerszego omówienia złożonego charakteru zależności między subkulturą a kulturą organizacyjną.

Najczęściej cytowanym opracowaniem opisującym relacje między subkulturą a kulturą organizacyjną jest praca Martin i Siehl [1983]. Biorąc pod uwagę stosunek do dominującej w organizacji kultury organizacyjnej, autorki wyróżniły subkultury wzmacniające, neutralne i kontrkultury (subkultury przeciwstawne) – według nich znajdowało to uzasadnienie w tym, że w latach 80. XX w. w prowadzonych badaniach przyjmowano najczęściej:

- perspektywę kadry kierowniczej – czyli kultura organizacyjna reprezentuje interpretację zarządzających na temat wydarzeń wewnątrz organizacji, ma generować zaangażowanie pracowników w cele i działania kadry kierowniczej i ma pomagać menedżerom w kontrolowaniu zachowań pracowników,
- kulturę w rozumieniu tworu integrującego różnice wewnątrz organizacji,
- kulturę traktowaną jako monolit,
- kulturę mogącą podlegać stosunkowo łatwemu kształtowaniu.

Subkultury wzmacniające, zdaniem m.in. Martin i Siehl [1983], są pod silnym wpływem ogólnej kultury organizacyjnej i są z nią zgodne. Przekonanie do dominujących wartości jest dużo bardziej entuzjastyczne niż w innych częściach organizacji, dlatego uważa się, że do subkultur wzmacniających należeć będzie przede wszystkim subkultura (najwyższego) kierownictwa, por. [Louis 1985; Howard-Grenville 2006].

W przypadku subkultur neutralnych (ortogonalnych) akceptowane są z jednej strony wartości kultury dominującej, a z drugiej – tworzony własny, specyficzny system orientacyjny niekolidujący jednak z obowiązującą kulturą organizacyjną. Subkultury tego typu stoją niejako równolegle do niej i ją uzupełniają [Martin, Siehl 1983; Howard-Grenville 2006]. Występują one w obszarach funkcjonalnych, takich np. jak księgowość czy B+R.

W subkulturach przeciwnych (ang. *countercultural subcultures*) natomiast rozwijane są założenia podstawowe nastawione konfrontacyjnie do założeń podstawowych kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Stąd więc bierze się odmienne podejście do pewnych kluczowych problemów. Należy jednak pamiętać, że kultura organizacyjna jest zawsze punktem odniesienia do subkultury (w przeciwnym razie jej obecność nie miałaby uzasadnienia). Zdaniem Martin i Siehl [1983, s. 54] subkultury przeciwnie powstają m.in. w zdecentralizowanych organizacjach, w których jest prawdopodobne, że z czasem pojawią się załączki „niekonformistycznych enklaw”. Niektórzy z uczestników organizacji zakwestionują podstawowe wartości organizacji i jeśli do tego są na przykład charyzmatycznymi liderami, to mają szansę stworzyć wokół siebie subkulturę. Ponieważ takie nowe podejście może być innowacyjne, może się zdarzyć, że organizacja zezwoli rozwinąć się subkulturze i nawet wykorzysta te nowo powstałe rozwiązania. W przeciwnym razie unicestwi subkulturę wraz z jej pomysłami. W swoim opracowaniu Martin i Siehl podały przykład, o czym już wspomniano, General Motors (GM) i J. DeLoreana – późniejszego twórcy DeLorean Motor Company, który będąc członkiem kadry kierowniczej General Motors, kwestionował dominujące wartości GM (należało do nich respektowanie autorytetu oznaczające okazywanie szczególnego szacunku osobom z 14. piętra budynku centrali firmy oraz podporządkowanie się i lojalność). DeLorean był charyzmatyczną postacią będącą w stanie przekonać innych, że jego orientacja kulturowa jest lepsza od reprezentowanej w GM. Przeciwna subkultura, którą reprezentował, zyskała tak duże znaczenie, że jej wartości zostały ostatecznie włączone do dominującej kultury organizacyjnej GM.

Należy jednak pamiętać, że subkultury przeciwnie nie odrzucają całej kultury organizacyjnej – wyłaniają się z niej, dlatego pewne wartości i normy będą z nią zgodne,

ale pewne będą z nią kolidować. O ile jednak subkultury wzmacniające i neutralne reprezentują akceptowalne odchylenia, które nie zakłócają funkcjonowania kultury organizacyjnej, o tyle w przypadku subkultur przeciwnych ich członkowie reprezentują normy i wartości nie do zaakceptowania przez członków dominującej kultury organizacyjnej [Zellner 1995].

W analizie zależności między subkulturami a kulturą organizacyjną warto wskazać na opracowanie Scheina [1988], w którym wyróżnia on dwa rodzaje wartości: tzw. wartości centralne lub osiowe (ang. *pivotal*) i wartości peryferyjne lub obwodowe (ang. *peripheral*). Wartości centralne są kluczowe w funkcjonowaniu organizacji – jej członkowie muszą ich przestrzegać, jeśli tego nie robią, mogą zostać wykluczeni z organizacji. W przypadku wartości peryferyjnych nie mają one zasadniczego znaczenia. Członkowie organizacji są nakłaniani do przyjmowania wartości peryferyjnych, ale mogą je odrzucić i nadal w pełni funkcjonować jako członkowie organizacji. Stąd też zróżnicowanie w obszarze peryferyjnych wartości organizacyjnych może być bardzo duże m.in. dlatego, że dużo szybciej i łatwiej (w porównaniu do wartości centralnych) ulegają one zmianom. Oznacza to, że subkultury wzmacniające, neutralne i przeciwnostawne można scharakteryzować w sposób przedstawiony w tab. 2.2.

Tabela 2.2. Wartości subkultur wzmacniających, neutralnych oraz przeciwnostawnych			
Wartości	Subkultury		
	Wzmacniające	Neutralne	Przeciwnostawne
Centralne	Zgodne z kulturą organizacyjną	Zgodne z kulturą organizacyjną	Sprzeczne w mniejszym lub większym stopniu z kulturą organizacyjną
Peryferyjne	Zgodne z kulturą organizacyjną	Inne i obojętne (ani nie stojące w konflikcie, ani nie wzmacniające) dla kultury organizacyjnej	Inne i stojące w konflikcie
Źródło: oprac. własne.			

W przypadku subkultur wzmacniających wartości subkultury są zgodne zarówno z wartościami centralnymi, jak i peryferyjnymi. W przypadku subkultur neutralnych wartości centralne są takie same zarówno w subkulturze, jak i kulturze organizacyjnej, a wartości peryferyjne nie zakłócają funkcjonowania i samej organizacji, i dominującej w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej. W subkulturach przeciwnostawnych, zdaniem Martin i Siehl, sprzeczności występują nie tylko w odniesieniu do wartości peryferyjnych, lecz także w odniesieniu do wartości centralnych. Obecność subkultur przeciwnostawnych zakłóca więc funkcjonowanie kultury organizacyjnej [Martin, Siehl 1983].

Przykładem takich subkultur przeciwnostawnych są subkultury związków zawodowych [Trice, Beyer 1993; Morgan 2020]. Morgan uważa, że subkultura związków zawodowych jest jedną z najbardziej wyrazistych subkultur przeciwnostawnych (kontrkultur) występujących w organizacji. Jego zdaniem tworzenie się subkultur przeciwnostawnych wynika

z tego, że interesy pracownika i pracodawcy nie mogą być identyczne. Tworzone w ten sposób kontrkultury są w opozycji do wartości organizacyjnych, których orędownikami są ludzie formalnie sprawujący kontrolę nad organizacją.

Przedstawione subkultury przeciwstawne wpisują się w koercyjną koncepcję systemu organizacyjnego. Według Dahrendorfa [2008], opisującego koercyjną teorię społeczeństwa, subkultury przeciwstawne są wynikiem (np. zgodnie z opisanym wcześniej zjawiskiem reaktancji) szeroko pojętego przymusu stosowanego przez jednych członków organizacji w stosunku do innych (np. w sytuacji silnej kultury organizacyjnej), mogą być źródłem niezgody i konfliktu, a w sprzyjających warunkach przyczyniać się do dezintegracji i zmiany systemu. Nie są więc one czymś odoosobnionym i stanowią trwałą cechę systemów organizacyjnych, a przez to są w nich zakorzenione i mają z nimi jakieś wspólne normy i wartości.

W dalszej części pracy typ subkultury organizacji będzie rozumiany jako jej wzmacniający, neutralny albo przeciwstawny charakter w zestawieniu z kulturą organizacyjną.

2.4.2. Przechodzenie uczestników organizacji między subkulturami organizacyjnymi

Wielu autorów (należą do nich m.in.: Schultz [1991], Martin [1992], Trice i Beyer [1993] czy Jochheim [2002]) wskazuje, że jeśli w organizacjach występuje wiele subkultur, to pracownicy mogą i zazwyczaj należą do więcej niż jednej z nich. Jak stwierdza np. Martin [1992, s. 94, 95]: „Subkultury mogą nakładać się na siebie. Mogą one być albo zagnieżdżone jedna w drugiej, albo mogą nachodzić na siebie tylko częściowo. Na przykład w pionie technicznym mogą znajdować się różnorodne jednostki reprezentujące grupy produktowe, a ich pracownicy ulokowani mogą być w różnych regionach geograficznych. Z kolei w każdym z regionów geograficznych mogą znajdować się osoby należące do personelu administracyjnego i o określonej płci. Niektóre z wyróżnionych grup wykształcą oczywiście subkultury, co spowoduje, że ich członkowie będą należeć do więcej niż jednej z nich”.

W odróżnieniu do opisanej przez Martin [1992] stałej przynależności uczestników organizacji do wielu subkultur (np. kiedy dana osoba należy zarówno do subkultury kadry kierowniczej, jak i do subkultury kobiet) Schultz [1991] opisuje przechodzenie między subkulturami pracowników organizacji. W czasie obserwacji menedżerów jednego z duńskich ministerstw zauważyła, że kiedy jedni pracownicy przebywają stale w obrębie tej samej subkultury, drudzy przechodzą co jakiś czas między tzw. symbolicznymi obszarami (ang. *symbolic domains*) organizacji, które są ograniczone w czasie i przestrzeni oraz zorientowane na realizację specyficznych zadań. O ile, jak wskazuje sama Schultz [1991], symboliczne obszary są czymś „mniej” niż subkultury, ponieważ mają w odróżnieniu od nich bardziej krótkoterminowy charakter czy też słabiej zaznaczone granice, o tyle mogą być one załączkiem subkultur. Jest to możliwe, jeśli oprą się na wyraźnych i stabilnych grupach społecznych, których członkowie w dłuższym okresie będą dzielić się swoimi doświadczeniami zawodowymi wyróżniającymi ich na tle reszty organizacji [Schein 2017; Gregory 1983]. Schultz opisuje trzy symboliczne obszary:

1. „Klasztor” obejmujący personel administracyjny. Jego praca jest wysoce rutynowa, a czas płynie powoli (jak ma to miejsce np. w kulturze procesu).
2. „Straż pożarna” odpowiadająca najbliższemu otoczeniu ministra. Czas płynie tu szybko, a praca nie jest rutynowa. Zadania do realizacji pojawiają się *ad hoc* i trzeba je szybko wykonywać – często po godzinach. Dla personelu administracyjnego telefon od ministra jest symbolicznym alarmem pożarowym, na który należy niezwłocznie zareagować i zmienić biurokratyczny sposób zachowania na szybkie i skuteczne rozwiązywanie problemów.
3. „Spotkania mędrca z jego sługami”, czyli narady w ministerstwie odbywające się zgodnie z ustalonym porządkiem, podziałem ról podczas rozmowy, kolejnością rozważanych kwestii itp., których najważniejszym celem jest wychwytywanie potrzeb ministra, sugestii, opinii (dlatego uczestnicy organizacji dużą wagę przypisują do jego gestów i mimiki, a nie formalnych procedur) oraz legitymizowanie podejmowanych działań.

Opisywani przez Schultz pracownicy ministerstwa „przemieszczają” się więc między trzema wyróżnionymi symbolicznymi obszarami, by każdorazowo dopasować się do odmiennych sposobów zachowania i realizowania zadań. To przemieszczanie się co jakiś czas ułatwiać mają specyficzne rytuały, przy czym zauważyć należy, że nie są to tradycyjne rytuały przejścia (ang. *rites of passage*), które wykorzystywane są przy przejściu na trwałe z jednej (sub)kultury do drugiej, ale tzw. dwukierunkowe rytuały przejścia (ang. *circular rites of transition*).

Tradycyjne rytuały przejścia są jednokierunkowe [Gennep, Vizedom, Caffee 2010]. Występują podczas procesów socjalizacji nowych pracowników lub towarzyszą przejściom z jednej subkultury do drugiej, np. kiedy ktoś awansuje, czyli zmienia szczebel hierarchii organizacyjnej. W przeciwieństwie do nich dwukierunkowe rytuały przejścia dotyczą sytuacji, w których uczestnicy organizacji przechodzą między poszczególnymi subkulturami – wchodzą do nich, opuszczają je, po czym ponownie do nich wracają, np. przy następnym zadaniu. Jak zauważa Schultz [1991], dwukierunkowe rytuały przejścia nie tylko dają członkom organizacji możliwość uczestniczenia w ramach tej samej organizacji w różnych symbolicznych obszarach, lecz także stanowią łącznik między tymi obszarami, dzięki któremu nie dochodzi do jej dezintegracji spowodowanej odseparowaniem się tych obszarów od siebie. Zdaniem Meyera i Rowana [1977] różnorodne symboliczne obszary funkcjonują wewnątrz organizacji jako luźno powiązane twory mające swoje własne, odmienne sposoby interpretowania rzeczywistości. Bez rytuałów przejścia nie byłoby więc możliwości, żeby je utrzymać w ramach jednej organizacji. Poza tym, o czym pisze Schultz, sama organizacja rozwija cały repertuar rytualnych ruchów, gestów i wypowiedzi, z którego mogą czerpać uczestnicy organizacji.

Jeśli przyjmie się założenie, że w organizacji funkcjonuje wiele subkultur oraz że trudno wyobrazić sobie organizację, w której subkultury funkcjonowałyby w całkowitej izolacji, można sądzić, że podobny mechanizm tymczasowych przejść występować będzie między subkulturami organizacyjnymi. Ciągłe przechodzenie pracowników między subkulturami będzie bowiem warunkiem koniecznym funkcjonowania organizacji (i jej

kultury organizacyjnej) jako całości. Typowe przykłady to praca w zespole projektowym, w kołach jakości czy oddelegowanie pracownika na jakiś czas do pracy w innym dziale.

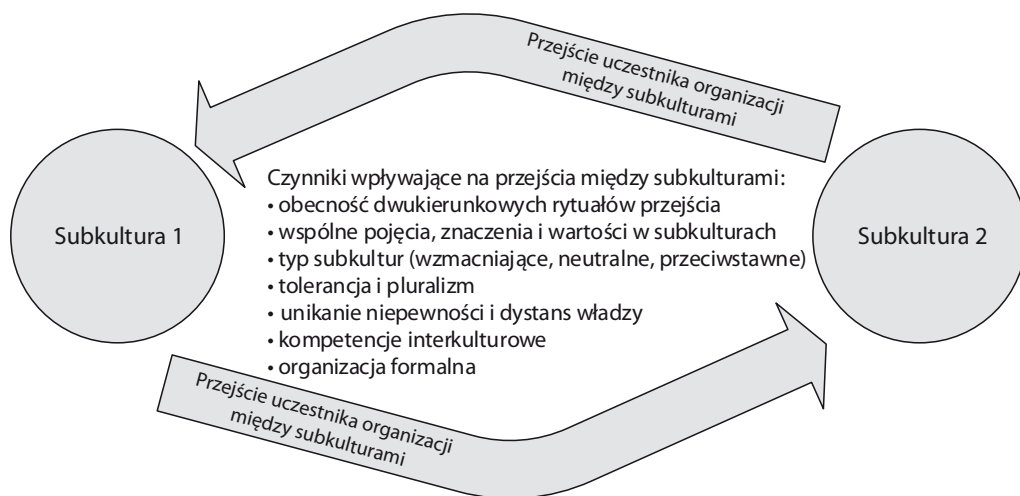
W kontekście wcześniejszych rozważań nasuwa się stwierdzenie, że przejścia między subkulturami uzależnione są zarówno od symbolicznych opartych na rytuałach mechanizmów, jak i od szeregu czynników – można zatem przyjąć, że:

1. Przechodzenie między subkulturami będzie łatwiejsze, jeśli ich członkowie będą używać wspólnych pojęć, w podobny sposób będą przypisywać znaczenia i wartościować. Jeśli więc członkowie obu subkultur w podobny sposób wyrażają swoje myśli, opisują wydarzenia czy stosują te same pojęcia, to ich komunikowanie i przechodzenie między subkulturami będzie łatwiejsze [Schultz 1991; Jochheim 2002].
2. Zgodnie z tym, co zostało opisane w p. 1., przechodzenie członków organizacji jest łatwiejsze (oraz bardziej prawdopodobne) w przypadku subkultur wzmacniających lub neutralnych, a trudniejsze (mniej prawdopodobne) w subkulturach przeciwstawnych, w których występuje najmniej wspólnych wartości [Martin, Siehl 1983].
3. Uczestnicy organizacji na trwale należący do wielu subkultur stają się bardziej pluralistyczni i łatwiej nawiązują kontakty. Czyli osoby tolerancyjne i pluralistyczne będą łatwiej przechodzić między subkulturami i/lub należeć do wielu z nich. Zdaniem Jochheim [2002, s. 181], osoby takie można postrzegać jako swego rodzaju łączników między subkulturami mogących przyczyniać się do ich wzajemnej współpracy.
4. Przechodzenie między subkulturami jest łatwiejsze, jeśli w organizacji dominują wartości odpowiadające niskiemu stopniowi unikania niepewności oraz niskiemu dystansowi władzy. Zdaniem G. Hofsteda [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011] niski stopień unikania niepewności będzie sprzyjał akceptowaniu odmienności i tolerancji odmiennych zachowań, co pozwala sądzić, że również subkultury inne niż własna będą akceptowane, a przechodzenie między nimi będzie odbywać się bez większych problemów (członkowie obcych subkultur są w określonej subkulturze szybciej akceptowani). Podobnie niski dystans władzy będzie sprzyjał przechodzeniu między szczeblami hierarchii, a co się z tym wiąże i przechodzeniu między subkulturami organizacyjnymi związanymi z tymi szczeblami hierarchii.
5. Przechodzenie między subkulturami jest łatwiejsze, jeśli uczestnicy organizacji będą charakteryzować się kompetencjami interkulturowymi. Polegają one na umiejętności uznawania i respektowania suwerenności partnerów (członków innych subkultur), nie tylko rozpoznania, lecz także poddawania pod dyskusję aspektów (sub)kulturowych niedających się pogodzić, czyli umiejętności wyjaśniania swojego stanowiska przy jednoczesnym rozumieniu sytuacji innych osób [Bolten 2006].
6. Ostatecznie wpływ na przechodzenie między subkulturami ma organizacja formalna niejako wymuszająca działanie w wielu subkulturach jednocześnie (co ma oczywiście wpływ na częstość przejść między nimi). Są to np. rozwiązania typowe dla struktury macierzowej czy też różne formy organizacji projektowych, w których konieczna może być współpraca reprezentantów różnych subkultur (ich przykłady podaje np. Trocki [2009]).

Innym zagadnieniem rozważanym w kontekście jednoczesnej przynależności do wielu subkultur jest lojalność uczestników organizacji wobec tych subkultur i wobec organizacji. W literaturze przedmiotu można znaleźć trzy odmienne stanowiska:

1. Zdaniem Martin [1992], kiedy dana osoba należy do więcej niż jednej subkultury, doświadcza sprzeczności między nimi i jest zmuszona do dostosowania się do odmiennych oczekiwań, jakie charakteryzują poszczególne subkultury. Skutkuje to brakiem możliwości pełnego identyfikowania się z subkulturami.
2. Stosunkowo najliczniejsza grupa badaczy (np. Ritzer, Trice [1969], Hebden [1975], Fidel, Garner [1987], Sitkin, Sutcliffe [1991]) uważa, że jest możliwa jednoczesna lojalność zarówno w stosunku do subkultur, jak i do samej organizacji. Maanen oraz Barley [1985] stwierdzają przy tym, że to, czy uczestnicy organizacji bardziej identyfikują się z organizacją, czy z subkulturą zawodową, zależy od stopnia zaspokojenia ich potrzeb przez organizację.
3. Inni autorzy (np. Blauner [1967] czy Sikorski [1995]) twierdzą, że identyfikowanie się z subkulturą zawodową ogranicza lojalność do organizacji jako takiej. Wyróżnia się więc pracowników „kosmopolitycznych” i „lokalnych”. Pracownicy kosmopolityczni mocno identyfikujący się ze swoją grupą zawodową czerpią z niej uznanie i jest ona dla nich punktem odniesienia, a to, co dzieje się wewnątrz organizacji, jest dla nich drugorzędne.

Na podstawie przedstawionych rozważań można przyjąć, że przejście uczestników organizacji między subkulturami organizacji zależy od szeregu czynników – zilustrowano je łącznie na rys. 2.3.



Rys. 2.3. Model przechodzenia uczestników organizacji między subkulturami organizacyjnymi;
oprac. własne

Należy pamiętać, że za łatwe bądź trudne przechodzenie uczestników organizacji między subkulturami odpowiedzialne są czynniki integrujące organizację. Chodzi tu o wspólne dla reprezentantów różnych subkultur rytuały przejścia, systemy wartości,

w tym dominującą w całej organizacji tolerancję i pluralizm, niski stopień unikania niepewności oraz niski dystans władzy. Gdy symbole, normy i wartości stanowią integralną część różnych subkultur, wówczas przechodzenie między nimi będzie ułatwione. To oznacza również, że wzmacniające subkultury ułatwiają, a przeciwstawne utrudniają przechodzenie członków subkultur między nimi. Oczywistym czynnikiem wpływającym na przechodzenie między subkulturami jest także struktura organizacyjna określająca w sposób formalny relacje między nimi. Typowym przykładem są tu odizolowane piony funkcjonalne w strukturze funkcjonalnej utrudniające przechodzenie czy też struktura macierzowa integrująca pracowników w pracach nad określonym produktem lub projektem. Jednym z czynników są również kompetencje interkulturowe uczestników organizacji – świadomi występujących różnic kulturowych potrafią wiedzę z tego zakresu zastosować w praktyce przy przechodzeniu między subkulturami.

Na podstawie przedstawionego modelu można wnioskować, że upowszechnienie w organizacji wartości kulturowych związanych na przykład z wysokim stopniem unikania niepewności oraz wysokim dystansem władzy będzie przeciwdziało przechodzeniu między subkulturami. Oznacza to, że spójność (integracja) w jednym obszarze norm i wartości może utrudniać integrację lub wspierać dezintegrację w innym obszarze funkcjonowania organizacji. Sama spójność norm i wartości nie oznacza więc, że będą one sprzyjać integrowaniu organizacji. Jest to zgodne z integracyjną i koercyjną koncepcją systemu organizacyjnego, w którym jedne obszary organizacji mogą być postrzegane jako całość, a drugie w wyniku spójności tych pierwszych mogą być zdeintegrowane.

2.4.3. Kontaktowanie się między subkulturami organizacyjnymi

Jeśli przyjąć, że organizacje składają się z wielu subkultur, naturalnym zjawiskiem jest wchodzenie subkultur organizacyjnych w interakcje, co oznacza, wzajemny kontakty uczestników organizacji należących do różnych subkultur. Jak można sądzić, przyczyny nawiązywania interakcji między subkulturami mogą mieć charakter zarówno formalny (np. subkultury składające się z osób zaangażowanych w realizację celów organizacji muszą ze sobą współpracować), jak i nieformalny – wynikający na przykład z chęci zaspokojenia potrzeb społecznych.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wskazać kilka głównych czynników mających wpływ na kontaktowanie się subkultur. Zdaniem wielu autorów najważniejszym z nich jest struktura organizacyjna, ponieważ dzięki niej zostaje określone, kto z kim wchodzi w interakcję i w jakich okolicznościach [Jochheim 2002; Esworthy 2011]. Jak zauważa Wellman [1983], struktura organizacyjna może przełamywać albo stwarzać bariery między subkulturami. Jeśli organizacje mają na przykład hierarchiczną strukturę albo oddzielone od siebie jednostki organizacyjne, to bardzo prawdopodobne jest, że subkultury w nich występujące nie będą kontaktować się ze sobą [Esworthy 2011]. Poza tym, jeśli struktura organizacyjna będzie izolowała daną subkulturę od innych subkultur (np. w wyniku ograniczania liczby kontaktów z resztą organizacji), to zdaniem Fina i Kleinman [1979] jej członkowie będą silniej się z nią identyfikować niż z kulturą orga-

nizacyjną lub innymi subkulturami, co w następstwie obniży jeszcze bardziej ich chęć do nawiązywania kontaktów „na zewnątrz” swojej subkultury.

Drugim czynnikiem, częściowo związanym ze strukturą organizacyjną, są role organizacyjne odgrywane przez członków subkultur organizacyjnych [Fine, Kleinman 1979]. Na przykład audytor wewnętrzny lub technik, mimo że reprezentują swoje wyodrębnione organizacyjnie i typowe subkultury zawodowe, będą zmuszeni kontaktować się z osobami z wielu innych obszarów organizacji. W wyniku tych kontaktów reprezentanci różnych subkultur, a tym samym i same subkultury wchodzi w interakcje.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kontakty między subkulturami jest status lub pozycja danej subkultury w organizacji [Esworthy 2011]. Jak zauważa Esworthy na podstawie badań dotyczących klas społecznych, większe możliwości kontaktowania się z różnymi subkulturami (w tym subkulturami o wyższym statusie) mają osoby znajdujące się na wyższych szczeblach hierarchii społecznej. W przypadku subkultur oznacza to, że reprezentanci subkultur o wyższym statusie charakteryzują się większą możliwością współpracy z osobami z innych subkultur i łatwiej nawiązują z nimi kontakty. W przeciwieństwie do tego w subkulturach o niższym statusie występować będzie tendencja do zamykania się w sobie – ich członkowie będą wchodzić w interakcje z mniejszą liczbą subkultur [Granovetter 1983].

Na nawiązywanie kontaktów między członkami różnych subkultur ma również wpływ stopień ich uzależnienia od subkultury rodzimej. Zdaniem Granovettera [1983], który wprowadził termin „słabych więzi” (ang. *weak ties*), jeśli osoby są uzależnione od swojej subkultury (np. zaspokajają dzięki niej wiele ważnych potrzeb), to poświęcają się one przede wszystkim pielęgowaniu dobrych relacji lub więzi prowadzących do utrwalania związków w jej ramach. To prowadzi do ograniczania związków z pozostałymi subkulturami. Czyli silne więzi nie tylko zmniejszają szanse na poznanie innych subkultur, lecz także (co się z tym wiąże) innych – czasami lepszych sposobów czy możliwości zaspokajania potrzeb. Odwrotnie: słabe więzi otwierają dostęp do odmiennych subkultur, w których można poznać inne możliwości zaspokajania potrzeb, co z kolei skutkuje uniezależnianiem się od rodzimej subkultury. Podobieństwo do tego przypadku zaobserwował m.in. G. Hofstede [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011] we wpływie zaможności kraju na stopień kolektywizmu. Wzrost zamożności kraju daje bowiem jego mieszkańcom większe możliwości do samodzielnego życia i uniezależnienia od grupy. W krajach biednych to grupa właśnie jest dla jej członków głównym źródłem identyfikacji i ostoją bezpieczeństwa w obliczu wszelkich trudności życia – dlatego pozostają oni dożgonnie jej lojalni. Ta zależność między jednostką a grupą ma charakter nie tylko psychologiczny, lecz także czysto praktyczny.

Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na kontaktowanie się subkultur są środki komunikacji wewnętrznej w organizacji. Członkowie różnych subkultur mogą się kontaktować za pomocą na przykład bezpośrednich spotkań, organizowanych zebrań, artykułów w gazetach zakładowych czy przy wykorzystaniu współczesnych rozwiązań technologii informacyjno-telekomunikacyjnej [Shumate, Contractor 2013]. Zdaniem Fina i Kleinman [1979] docierające na wiele sposobów informacje mogą oczywiście zostać

zignorowane albo mogą zostać użyte do potwierdzenia wcześniejszych przekonań danej subkultury, albo – ostatecznie – mogą zostać przez subkulturę przetworzone i dopasowane do określonych potrzeb. Należy zwrócić uwagę, że sprawne komunikowanie się między subkulturami wymaga używania wspólnych pojęć i podobnego przypisywania znaczeń [Moron 2012]. Jeśli członkowie dwóch subkultur w podobny sposób wyrażają swoje myśli, opisują wydarzenia czy stosują te same pojęcia, to ich komunikowanie się jest łatwiejsze. Jak słusznie zauważa Moron, liczy się zarówno samo postrzeganie, jak i wartościowanie. Aby komunikacja była sprawna, nie tylko postrzeganie zjawisk i wyrażanie myśli musi mieć podobną strukturę. Jednakowe powinno być również wartościowanie tego, czego się doświadcza, w przeciwnym razie członkowie różnych subkultur na podstawie tych samych komunikatów wyciągaliby odmienne wnioski oraz podejmowaliby różne działania.

Mimo wspólnych pojęć i podobnego przypisywania znaczeń członkowie różnych subkultur w wyniku kontaktów konfrontują się z odmiennymi normami i wartościami. W literaturze poświęconej kulturom narodowym od dawna rozpatruje się zjawisko kontaktów międzykulturowych (np. prace: [Adler 1991; Gudykunst 1997; Hall, Hall 1991]), a autorzy zajmujący się problematyką komunikowania się (np. Kozyra [2009], von Thun [2010]) opisują szereg zjawisk występujących podczas kontaktowania się osób reprezentujących różne (sub)kultury. Zauważają, że różnice kulturowe wpływają na postrzeganie i interpretację tego, co się komunikuje, jakie informacje przekazuje nadawca odbiorcy o sobie, jak wygląda relacja między nimi, do czego nadawca chce nakłonić odbiorcę.

Pierwszym – wydaje się najczęściej opisywanym w literaturze zjawiskiem pojawiającym się podczas międzykulturowych interakcji jest **etnocentryzm**, czyli postrzeganie i ocena rzeczywistości oraz innych osób na bazie wyłącznie własnych norm i wartości uznawanych za jedyne i właściwe [Kozmiński, Jemielniak, Latusek 2009]. Jeśli podczas współpracy reprezentantów różnych (sub)kultur pojawiają się jakieś różnice, to przez reprezentantów postawy etnocentrycznej są one interpretowane nie jako uzasadniona odmiennność, ale jako negatywne odstępstwo od „normalności” [Moosmüller, Podsiadłowski, Spiess 2000]. Według Triandisa [1990] do głównych skutków etnocentryzmu zaliczyć można m.in.: wysoką spójność grup przejawiających postawy etnocentryczne, absolutną aprobatę członków własnej grupy społecznej, a niechęć do uczestników organizacji należących do innych grup, przejawianie braku zrozumienia wobec nich, traktowanie innych zachowań jako czegoś niepokojącego, nowego i nieprzewidywalnego. Takie stanowisko wobec innych prowadzi więc do izolowania się, kształtowania negatywnych stereotypów oraz wzniesienia szeregu konfliktów.

Podczas kontaktów między subkulturami można również zaobserwować obecność **stereotypów** [Kozmiński, Jemielniak, Latusek 2009]. Według Coxa [1993] są one mentalnymi kategoriami związanymi z grupami społecznymi – dotyczą wiedzy o członkach tych grup oraz precyzują oczekiwania względem nich. Stereotypy powstają w wyniku tworzenia społecznych kategorii (odnoszących się np. do narodowości czy płci) umożliwiających określenie własnej pozycji w otoczeniu w stosunku do innych jednostek lub grup. Przynależność do określonej społecznej kategorii wyznacza społeczną tożsamość jednostki.

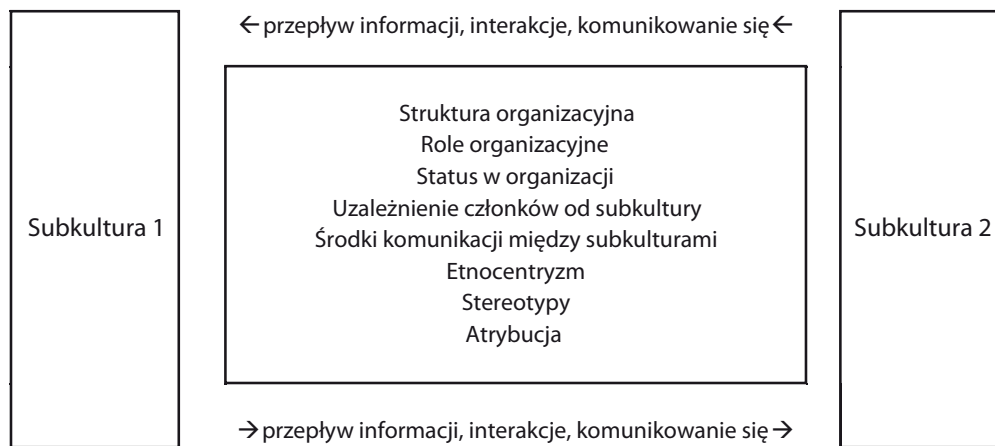
W kontaktach z innymi ludźmi, również zatem z innymi subkulturami, stereotypy decydują o określonym sposobie postrzegania. Zdaniem Boltena [2006], żeby mówić o istnieniu stereotypów, konieczny jest pewien minimalny poziom doświadczeń, aby kogoś lub coś w ogóle móc sklasyfikować. Jeśli bowiem o kimś (np. obcym) lub o czymś niczego dokładniej nie wiemy ani też niczego od niego nie oczekujemy, to podchodzimy do tego kogoś (czegoś) ze względnie niezróżnicowanym sposobem postrzegania. Po pewnym czasie nieliczne i powtarzające się doświadczenia związane z nowo napotkanymi ludźmi lub obiektami prowadzą do wykształcenia się i skostnienia naszych oczekiwań i powodują, że ktoś (lub coś) będzie postrzegany w ściśle określony – stereotypowy sposób.

Tak wykształcone stereotypy są potrzebne i mimo że mogą być one nieprawdziwe, nie można z nich zrezygnować, jeśli chce się mieć w ogóle orientację dotyczącą tego, co jest znajome, a co obce. Nie można zatem uciec od posługiwania się stereotypami i uprzedzeniami, które wpływają na kształt interakcji i często są źródłem sytuacji konfliktowych [Triandis, Kurowski, Gelfand 1994].

Ostatecznie pamiętać należy, że mentalne kategorie, na których opierają się stereotypy, są jakby szkieletem stopniowo wzbogacanym kolejnymi, zróżnicowanymi doświadczeniami, a schematy postrzegania są tym bogatsze, im bardziej różnorodne doświadczenia zostały zebrane, co ma oczywiście wpływ na charakter kontaktów z innymi subkulturami.

W omawianiu kontaktów między subkulturami obok etnocentryzmu i stereotypów należy wymienić również **teorię atrybucji** umożliwiającą poznanie sposobu, w jaki człowiek doszukuje się związków przyczynowo-skutkowych dotyczących jego zachowania i zachowania innych osób [Podsiadlowski 2002]. Oczywiście, jak wskazuje np. Witte [1994], konstruowanie związków przyczynowo-skutkowych nie jest wolne od czynników kulturowych. Zdaniem Bochnera [1982] poszukiwanie motywów i interpretowanie znaczeń zachowań osób pochodzących z odmiennych kultur będzie błędne, jeśli będzie opierać się jedynie na kulturowych normach i wartościach osoby dokonującej atrybucji. Analogicznie przyjąć można, że będzie tak również wtedy, kiedy interpretacji podda się motywy działań osób reprezentujących odmienne subkultury, czyli odmienne zachowanie reprezentanta obcej subkultury będzie interpretowane jako własne bez uwzględnienia determinującej jego zachowania (sub)kultury. Możliwe jest w takiej sytuacji, że podczas współpracy z reprezentantami innej subkultury zachowanie jej członków przejawiające się na przykład w braku chęci do realizacji zadań w określony sposób będzie odbierane jako brak umiejętności lub zła wola, a nie pewien zwyczaj (sub)kulturowy głęboko zakorzeniony w długim procesie socjalizacji.

Model kontaktowania się członków różnych subkultur zilustrowano na rys. 2.4 – podobnie, jak to zostało opisane wcześniej odnośnie do przechodzenia uczestników między subkulturami, na kontaktowanie się wpływ ma szereg czynników, do których należy: struktura organizacyjna, funkcje pełnione przez członków danej subkultury, jej status w organizacji, uzależnienie członków od subkultury, środki komunikowania się dostępne w organizacji oraz powszechność postaw związanych z etnocentryzmem, stereotypami czy też błędną atrybucją.



Rys. 2.4. Model kontaktowania się członków różnych subkultur; oprac. własne

Te opisane czynniki, jak można zauważyć, mogą mieć wpływ na integrację i dezintegrację organizacji. Co interesujące, upowszechnione w organizacji postawy etnocentryczne czy też podzielenie przez wszystkich pewnych stereotypów, mimo że wspólne dla większości uczestników organizacji, będzie tę organizację dezintegrować, a nie integrować, ponieważ będzie utrudniać kontaktowanie się między reprezentantami różnych subkultur. Ponownie więc spójność jednego obszaru funkcjonowania organizacji będzie utrudniała integrację w innym obszarze, w tym przypadku przejawiającą się na przykład utrudnieniami we wzajemnym kontaktowaniu się. Ponadto zarówno etnocentryzm, jak i stereotypy oraz teoria atrybucji mają wpływ na zmiany zachodzące w subkulturach, które kontaktują się ze sobą. Omówieniu procesów zmian w subkulturach poświęcono kolejny podrozdział.

2.4.4. Zmiany w subkulturach organizacyjnych

Proces zmian subkultur będzie analogiczny do procesu ich powstawania opisanego w podrozdz. 2.4.1. Jeśli subkultury organizacyjne, podobnie jak kultura organizacyjna, powstają w odpowiedzi na problemy zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, to zmiana czynników wpływających na kształtowanie się subkultur wywoła procesy zmian w subkulturach.

Z jednej strony proces kontaktowania się subkultur może być utrudniony, o czym była mowa wcześniej, przez etnocentryzm, stereotypy i atrybucję, a z drugiej, co potwierdza wielu autorów (np.: Bateson [1992], Jochheim [2002], Bolten [2006], Moron [2006]), trzeba uwzględnić również procesy zmian wywoływane w kulturach w wyniku międzykulturowych interakcji. Według Batesona [1992] możliwą reakcją na międzykulturową interakcję jest:

- stopienie się dwóch (sub)kultur,
- rozwiązanie jednej lub obu (sub)kultur,
- dalsze funkcjonowanie ich obu w stanie dynamicznej równowagi.

W trzecim przypadku na zasadzie schizmogenezy (interakcji) symetrycznej zachowania między grupami lub (sub)kulturowymi mają charakter kumulatywny (im bardziej jedna strona prezentuje jakieś zachowanie, tym silniej druga na nie odpowiada). W przypadku schizmogenezy (interakcji) komplementarnej natomiast w odpowiedzi na określone zachowanie pojawia się zachowanie dopełniające na ogół odwrotne do przejawianego. Utrwalanie się tylko jednego rodzaju interakcji w danej relacji prowadzi do jej patologii. Wyłącznie symetryczne zachowania eskalują konflikt (każda ze stron będzie na przykład silniej przejawiać swój etnocentryzm lub podzielać określone stereotypy), a wyłącznie komplementarne interakcje tworzą iluzoryczną zgodność i brak faktycznego kontaktu [Skibiński 2012].

Możliwość stopienia się dwóch (sub)kulturowych albo rozwiązania jednej z nich czy obu niesie ze sobą niebezpieczeństwo utraty kulturowego zróżnicowania norm i wartości w organizacji. Z tego też względu wielu autorów (np.: Adler [1980], Jochheim [2002], Bolten [2006], Moron [2006]) stwierdza, że nie należy dążyć do integracji subkultur czy też tworzenia jednej spójnej kultury organizacyjnej, pożądane jest raczej funkcjonowanie wielu subkultur, które mają się nawzajem tolerować, rozumieć i wzajemnie współpracować.

Bolten [2006] uważa, że reakcją na kontakty między (sub)kulturowymi może być wytworzenie specyficznej intersubkultury, która powstanie w wyniku procesu oddziaływania na siebie przynajmniej dwóch różnych subkultur znajdujących się we wzajemnej interakcji lub komunikacji. Założyć można, że mechanizm powstawania intersubkultury będzie analogiczny do mechanizmu powstawania interkultury. Jak pisze Bolten, interkultura powstaje tam, gdzie następuje spotkanie odmiennych światów życia A i B, kiedy współdziałają ze sobą konkretne osoby z nich pochodzące. Innymi słowami, interkultura istnieje tylko w powiązaniu z ich uczestnikami. „Wydarzają” się, ponieważ „[...]” są one permanentnie na nowo tworzone, i to w sensie czegoś „trzeciego”, jakiegoś międzyświata C, który nie odpowiada w pełni ani światu życia A, ani światu życia B. [...] Ze spotkania tych światów może raczej powstać całkowicie nowa jakość, synergia, do której nie zmierzałyby ani sam A, ani sam B” [Bolten 2006, s. 36]. Podobnie jak interkultura, tak i intersubkultura będzie zmienna oraz dynamiczna i nie będzie polegać na uzależnieniu od jednej subkultury czy dominacji jednej subkultury nad drugą. Podczas tworzenia intersubkultury normy i wartości subkultur wytworzą specyficzną, nową i trudną do przewidzenia subkulturę, która będzie efektem wzajemnego uczenia się.

W analogiczny sposób argumentuje Adler [1980], kiedy opisuje następujące trzy możliwe reakcje na kontakty międzykulturowe:

- dominację kulturową – ignorowanie lub dyskryminowanie jednej kultury przez drugą i *de facto* narzucenie jej norm i wartości,
- model kulturowego współistnienia – poszukiwanie kompromisu między kulturami, partnerów i współpracy na podstawie wspólnych norm i wartości (obszaru podobieństw),
- model współpracy kulturowej (kulturowego współdziałania) – wytworzenie nowych wartości na podstawie tolerancji czy otwartości na inne kultury, na nowe

pomysły i zdolność twórczego myślenia. W tym modelu są uwzględniane zarówno podobieństwa, jak i różnice między kulturami, a kulturową różnorodność traktuje się jako zasób możliwy do wykorzystania w celu rozwoju organizacji przewyższających stylem style narodowe.

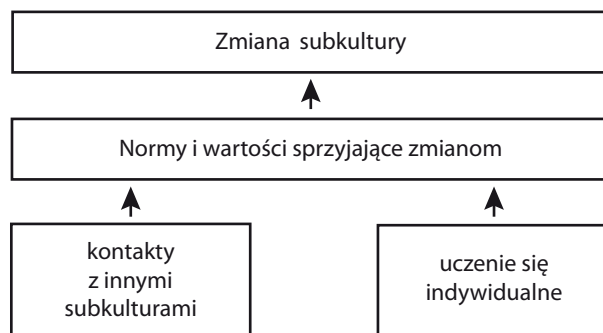
Kostera [2020] jest zdania, że współpraca kulturowa prowadzi do najpełniejszego wykorzystania zróżnicowanych możliwości transferu tego, co najbardziej wartościowe u innych. Jej rezultatem może być powstanie nowej kulturowej jakości opierającej się na otwartości, tolerancji i innowacyjności. Jeśli przyjmie się za Koźmińskim, Jemieliakiem i Latusek [2009] stwierdzenie, zgodnie z którym zarządzanie międzykulturowe może odbywać się na wielu poziomach – zarówno w wielonarodowej organizacji działającej w więcej niż jednym kraju, jak i w codziennych sytuacjach podczas komunikowania się z przedstawicielami innych grup, można odnieść przedstawione możliwości reakcji na kontakty międzykulturowe również do subkultur organizacyjnych.

Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że po pierwsze wymienieni autorzy postrzegają zmiany subkultury w efekcie albo zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, albo kontaktowania się danej subkultury na przykład z innymi subkulturami. Pomijają więc sytuacje, w których zmiany subkultury inicjowane są wewnątrznie choćby na poziomie jednostki, o czym pisali Nonaka i Takeuchi [2000]. Według nich wiedza organizacyjna tworzona jest wyłącznie przez jednostki, a organizacje, w tym jak można sądzić i subkultury, nie mogą wytworzyć wiedzy bez jednostek. Punktem wyjścia organizacyjnego uczenia się, a zatem i potencjalnych zmian subkultury, jest więc indywidualne uczenie – to członek subkultury doświadcza zdarzeń, obserwuje wyniki swoich działań oraz je ocenia. A na podstawie tych właśnie ocen konstruowana jest koncepcja postępowania, która testowana w późniejszym czasie prowadzi do nowych doświadczeń. Oznacza to, że źródeł zmiany subkultury można doszukiwać się na zarówno na zewnątrz niej, jak i wewnątrz – w wyniku uczenia się na poziomie członka subkultury. W tym przypadku istniejące już normy i wartości zostają (za pośrednictwem komunikowania się w subkulturze) na nowo ze sobą powiązane – powstają z nich nowe normy i wartości.

Po drugie, w kontekście tych rozważań należy pamiętać, że procesom zmian w subkulturach będzie przeciwstawiona naturalna cecha systemów społecznych, którą jest dążenie do wykształcenia się działań rutynowych i przyzwyczajęń. Jak zauważa Jochheim [2002], pozytywne doświadczenia dotyczące sposobu konstruowania rzeczywistości społecznej są zapamiętywane i wykorzystywane do dalszych działań i komunikowania się. Są one dodatkowo elementem tworzącym tożsamość (organizacji i subkultury), ograniczają złożoność rzeczywistości organizacyjnej oraz czynią podejmowane działania bardziej przewidywalnymi. Nie można przy tym zapomnieć, że wzmacnianie się w ten sposób subkultury nadaje wprawdzie orientację czy ukierunkowuje działania, ale jednocześnie ogranicza niestety jej elastyczność (np. tylko część zjawisk jest dostrzegana i interpretowana, a sposoby reagowania na nie są ograniczone). W ten sposób nie wszystkie zmiany czynników wpływających na kształtowanie się subkultur będą prowadziły do faktycznych ich zmian. Podobnie nie każdy kontakt z odmienną subkulturą musi skończyć się zmianą kulturową. Oznacza to, że zmiany będą możliwe jedynie wtedy,

kiedy będą je wspierać normy i wartości sprzyjające tym zmianom. Przykłady takich norm i wartości znaleźć można w otwartej kulturze organizacyjnej [Gebert, Boerner 1995] i kulturze adhokracji [Cameron, Quinn 2015]. Zarówno w otwartej kulturze organizacyjnej, jak i w kulturze adhokracji normy i wartości subkultury, które sprawdziły się w działaniu, nie będą chronione niejako z zasady, ale będą trwale poddawane weryfikacji i refleksji. Członkowie subkultury rozumieją wówczas, że idealne rozwiązania nie istnieją i powinno dążyć się do nowych odkryć i rozwiązań.

Można więc podsumować – bez norm i wartości wspierających zmiany ani indywidualne uczenie się członków subkultury, ani kontakty tej subkultury z innymi subkulturami nie doprowadzą do jej zmiany (rys. 2.5).



Rys. 2.5. Czynniki wpływające na zmianę norm i wartości subkultury; oprac. własne

2.4.5. Procesy w subkulturach organizacyjnych – podsumowanie

Przedstawione wcześniej cztery procesy zachodzące w subkulturach: tworzenie się subkultury, przechodzenie między subkulturami, kontaktowanie się subkultur, zmiany w subkulturach wpisano w przedstawioną w rozdz. 1 koercyjną koncepcję systemu organizacyjnego. I tak, o ile tworzenie się subkultur organizacyjnych pod wpływem wyróżnionych czynników subkulturotwórczych (zgodnie ze zbudowanym w podrozdz. 2.4.1 modelem tworzenia się subkultury; rys. 2.2) sprzyjać będzie dezintegracji systemu organizacyjnego, o tyle można wskazać różny typ subkultur, w których związek z normami i wartościami kultury organizacyjnej nigdy nie będzie całkowicie przeciwny i subkultura zawsze będzie powiązana z kulturą. W przypadku dwóch kolejnych procesów subkulturowych należy zauważyć, że mogą one działać na rzecz integracji organizacji (proces przechodzenia między subkulturami i proces kontaktowania się subkultur), a w przypadku czwartego procesu (procesu zmian w subkulturach) – dezintegracji. Ponieważ dla każdego z tych procesów wyróżniono czynniki im sprzyjające (modele przedstawione na rys. 2.3–2.5), stało się czytelne, że na przykład integracja organizacji zachodząca w procesie przechodzenia między subkulturami będzie utrudniona wówczas, gdy upowszechni się brak tolerancji i pluralizmu, brak kompetencji interkulturowych czy też wysoki stopień unikania niepewności. I odwrotnie – sprzyjanie dezintegracji systemu organizacyjnego (spowodowane tolerancją, pluralizmem, niskim stopniem unikania niepew-

ności) uruchomi proces przechodzenia między subkulturami, który to z kolei będzie działał na rzecz jego integracji. Podobnie, o czym wspomniano w odniesieniu do procesów kontaktowania się między subkulturami, upowszechnianie w organizacji postaw etnocentrycznych czy też podzielenie przez wszystkich pewnych stereotypów będzie tę organizację dezintegrować, a nie integrować (ponieważ będzie utrudniać kontaktowanie się między reprezentantami różnych subkultur). I odwrotnie – policentryzm i walka ze stereotypami sprzyjające kulturowej różnorodności umożliwią kontaktowanie się subkultur. Dezintegracja natomiast, która ma zachodzić skutkiem zmian w subkulturach, nie będzie miała miejsca bez wspólnych w organizacji norm i wartości sprzyjających tym zmianom i uczeniu się.

2.5. Wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji

2.5.1. Wpływ kultury organizacyjnej na poszczególne aspekty funkcjonowania organizacji

Przedstawienie wpływu subkultur na funkcjonowanie organizacji wymaga wcześniejszego omówienia wpływu, jaki na funkcjonowanie organizacji ma jej kultura organizacyjna. Badania temu poświęcone mają długą historię – do pierwszych autorów należą, np.: Pascale i Athos [1981], Peters i Waterman [1982], Wilkins i Ouchi [1983], Deal i Kennedy [1987].

Oddziaływanie kultury organizacyjnej na organizację można analizować na trzech poziomach:

1. Na poziomie całej organizacji (np. w odniesieniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej).
2. Na poziomie zespołowym (np. w odniesieniu do mechanizmów koordynacji i kontroli).
3. Na poziomie zachowań jednostkowych (np. w odniesieniu do gotowości osiągnięcia przez pracowników wysokiej wydajności).

Ad 1. W przypadku analizy wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie całej organizacji wielu autorów postrzega kulturę organizacyjną jako jeden z trzech kluczowych zasobów niematerialnych (obok reputacji przedsiębiorstwa oraz posiadanego *know-how*) i wiąże ją przede wszystkim z przewagą konkurencyjną (np. Barney [1986], Hall [1993], Chan, Shaffer i Snape [2004], Fiol [1991], King i Zeithaml [2001], Rouse i Daellenbach [1999]). Według Barney'a [1991] zasoby, które mają zagwarantować trwałą przewagę konkurencyjną, muszą być cenne (ang. *valuable*), rzadkie (ang. *rare*), trudne lub niemożliwe do naśladowania przez konkurentów (ang. *inimitable*) oraz trudne lub niemożliwe do zastąpienia innymi ekwiwalentnymi (substytucyjnymi) zasobami (ang. *not substitutable*). Kultura organizacyjna jest zatem cenna, ponieważ pozytywnie wpływa na efektywność. Powszechnie uważa się bowiem, że kultura organizacyjna oddziałuje jako mechanizm koordynacyjny [Camerer, Vepsäläinen 1988; Wilkins, Ouchi 1983],

a także, jeśli jest zorientowana na rynek i obsługę klienta, kształtuje stronę przychodową (np. [Peters, Waterman 1982]).

Liczni autorzy wskazują na to, że kultura organizacyjna danego podmiotu pod kątem kryterium rzadkości ma niepowtarzalny charakter (m.in. Carmeli i Tishler [2004], Barney [1986]). Wynika to ich zdaniem z tego, że kultury organizacyjne są efektem uczenia się organizacji, które ma swoją historię, powstały w różnych miejscach i w różnym momencie, a przez to mają wiele unikatowych cech.

Kulturę organizacyjną trudno jest również poddać imitacji, ma być ona niemożliwa ze względu na swoją złożoność i co się z tym wiąże – możliwości jej rekonstrukcji [Barney 1986]. Ponadto jest zasobem specyficznym i wyjątkowym, ponieważ ma wpływ na kształt, jaki przybierają pozostałe elementy organizacji. Funkcjonujący w organizacji system podstawowych założeń i wartości decyduje o jej zachowaniach strategicznych i operacyjnych, sposobie podejmowania decyzji, przepływie informacji, stylach zarządzania itd. [Glińska-Neweś 1999]. Należy zauważyć (za Steinmannem i Schreyöggem [2001]), że zarówno wielość związków przyczynowo-skutkowych, jak i nienamacalność (brak quasi-fizycznego bytu) kultury organizacyjnej utrudni jej skopiowanie. Dodatkowo kultura organizacyjna jest rezultatem procesu uczenia się obcowania z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej. Oznacza to, że preferowane drogi myślenia i rozwiązywania problemów wykluwają się krok po kroku, aż wreszcie stają się mniej lub bardziej oczywistymi przesłankami organizatorskiej działalności. Jeśli kultura organizacyjna ma więc zawsze swoją historię, to jej wytworzenie zająć musi wiele czasu – przekazywana w procesie socjalizacji, rzadko nauczana świadomie nie może stać się celem imitacji dla konkurentów.

W przypadku substytucji należy wskazać na zasadę ekwifinalności, co oznacza w odniesieniu do organizacji, że nie istnieje najlepszy sposób organizowania realizacji zadania (np. systemu ekonomicznego), ponieważ podobne efekty mogą być osiągnięte w różny sposób [Dąbrowski 2016]. Czyli dana kultura organizacyjna może zostać zastąpiona przez inną (charakteryzującą się odmiennym zestawem norm i wartości) kulturę powiązaną w odmienny sposób z inaczej ukształtowanymi elementami systemu organizacyjnego. Tego typu postępowanie oznaczałby więc na przykład w modelu 7S konieczność odpowiedniego ukształtowania pozostałych sześciu elementów organizacji (np. struktury organizacyjnej lub przywództwa). O ile jest to potencjalnie możliwe, o tyle takie celowe ukształtowanie systemu organizacyjnego pozostaje trudne do wyobrażenia. Przyjąć zatem można, że kultura organizacyjna jest trudna do zastąpienia innymi ekwiwalentnymi (substytucyjnymi) zasobami.

Ad 2. Na poziomie funkcjonowania zespołów kultura organizacyjna jest efektywnym mechanizmem koordynacji i kontroli.

Wilkins i Ouchi [1983] wymieniają trzy formy dokonywania transakcji: rynek, hierarchia, klan. Współpraca, do której dochodzi w organizacjach, może więc opierać się na mechanizmach rynkowych (np. płacach), biurokratycznych (np. formalnych przepisach) albo na normach i wartościach (nazywaną przez autorów klanową formą współpracy). Jak zauważa Konecki [2002], pracownicy uczestniczący w wymianie ekono-

micznej na rynku są tak zsocjalizowani, że nie wymagają nadzorowania w trakcie pracy. Kadra kierownicza stosuje kulturową formę regulacji zachowań, ponieważ jest ona tańsza niż forma biurokratyczna czy rynkowa. Efektami funkcjonowania w ramach klanowej współpracy są: ukierunkowanie działań, szybkie przetwarzanie informacji, sprawne komunikowanie się, małe nakłady na kontrolę, silna motywacja i lojalność, stabilność i niezawodność. Wilkins i Ouchi [1983] podkreślają przy tym, że o ile obniżeniu ulegają koszty transakcyjne, silniejsze jest ukierunkowanie na cele organizacji, zaangażowanie i lojalność, o tyle samo wykształcenie się klanu jest procesem dość mozolnym, a klanowa forma dokonywania transakcji zmniejszać może zdolność organizacji dopasowania się do nowych warunków.

Ad 3. Na poziomie jednostkowym natomiast analizowano wpływ kultury organizacyjnej na [Schwarz 1989; Kamiński 2000]:

- możliwość osiągnięcia przez jednostkę wysokiej wydajności,
- gotowość jednostki do osiągnięcia wysokiej wydajności,
- kontrolę jej zachowań.

Wpływ na możliwość osiągnięcia przez jednostkę wysokiej wydajności polega na tym, że gromadzone i przekazywane (w procesie socjalizacji) w ramach kultury organizacyjnej doświadczenia członków organizacji podwyższają jej (jednostki) umiejętności realizowania zadań. Należy jednak pamiętać, że potencjał umiejętności będący w posiadaniu pracowników może nie odpowiadać aktualnej sytuacji, ponieważ naturalny rozwój i adaptacja kultury organizacyjnej do nowych warunków trwa dość długo.

Wpływ kultury organizacyjnej na gotowość jednostki do osiągnięcia wysokiej wydajności można z kolei wytłumaczyć za pomocą modelu działania jednostki przedstawionego przez Krügera [1984]. Model ten składa się z 16 zmiennych, na działanie jednostki wpływają jednak przede wszystkim bodźce, które muszą być spostrzeżone przez jednostkę, aby nastąpiła aktywacja motywów dających impuls do działania. Siła impulsu, zależy od nastawienia jednostki oraz od subiektywnie postrzeganego prawdopodobieństwa, że podjęte działanie doprowadzi do ustanowionego celu.

W trzecim przypadku rozpatrywany jest wpływ kultury organizacyjnej na kontrolę zachowań, ponieważ określa ona sposób postępowania (systemy wartości i standardy postępowania stawiają wymagania przed członkami organizacji) i pełni funkcję kontrolną. Oczekiwania sformułowane w zakresie kultury organizacyjnej nie muszą być zgodne z oczekiwaniami lub celami przedsiębiorstwa, które jednak zostają poddane ocenie i interpretacji z jej perspektywy. Często dokonuje się więc przetworzenia celów i oczekiwań przedsiębiorstwa. W zależności od kulturowych uwarunkowań możliwe są następujące sytuacje: dopasowanie do oczekiwań przedsiębiorstwa, odrzucenie tych oczekiwań lub przekształcenie. Zachowanie członków organizacji jest weryfikowane z oczekiwaniami zawartymi w kulturze organizacyjnej – dzięki sprzężeniu zwrotnemu (np. w postaci sankcji) pracownicy otrzymują wzorzec właściwego zachowania.

W literaturze przedmiotu autorzy (np.: Trebesch [1985], Schwarz [1989], Ritchie [2002], Zavyalova i Kuchеров [2010], Sokro [2012], Matko i Takacs [2017]) wskazują również na to, że kultura organizacyjna wpływa na możliwość zaspokojenia typowych

potrzeb człowieka (fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, uznania czy samo-realizacji; por. tab. 2.3).

Tabela 2.3. Kultura organizacyjna a zaspokojenie potrzeb	
Potrzeby fizjologiczne	Przejmowanie przez pracowników pożądanego przez kulturę organizacyjną i wyrażnie określonego sposobu zachowania się będzie sprzyjało otrzymywaniu nagród (np. wyższego wynagrodzenia), które z kolei mogą ułatwić zaspokojenie potrzeb fizjologicznych
Potrzeba bezpieczeństwa	Kultura organizacyjna tworzy poczucie bezpieczeństwa przez zaakceptowane wzorce i wytyczne zachowań, sprzyja jednoznacznemu rozumieniu pojęć oraz interpretowaniu sytuacji, wzmacnia poczucie stabilności (zmiana kultury organizacyjnej wywołuje niepewność – brak możliwości zapewnienia bezpieczeństwa i związany z tym niepokój są tym silniejsze, im mniej zgodne z dotychczasową kulturą organizacyjną są nowo wprowadzane wzorce)
Potrzeba przynależności	Kultura organizacyjna wytwarza poczucie przynależności i stanowi podstawę wewnętrznej stabilności (pełni funkcję integracyjną). Artefakty (wspólne obchodzenie uroczystości, jednakowy sposób ubierania się) wzmacniają poczucie wspólnoty między członkami organizacji, a odróżniają ich od ludzi z zewnątrz. Podzielanie tych samych wartości i przekonań kultury organizacyjnej może dodatkowo wzmocnić relacje między pracownikami
Potrzeba uznania	Kultura organizacyjna zaspokaja potrzebę uznania przez artefakty (święta, rytuały, wygląd miejsca pracy), które mogą wpływać na reputację organizacji i jej pracowników. Pracownicy, wiedząc co jest pożądanego, a co nie, mogą też przez swoje zachowania uzyskiwać uznanie przełożonych lub kolegów. Typową kulturą sprzyjającą zaspokojeniu potrzeb uznania jest kultura klanu. Poza tym kultura organizacyjna (np. przez nawiązanie do misji organizacji) może podkreślać istotę pracy, którą dla innych wykonują pracownicy
Potrzeba samorealizacji	Kultura organizacyjna może sprzyjać zaspokajaniu potrzeb samorealizacji dzięki powiązaniu rozwoju indywidualnego z rozwojem organizacji. Zaspokojeniu potrzeb samorealizacji sprzyjać wtedy będzie szczególnie kultura organizacyjna nastawiona na innowacyjność (np. kultura adhokracji)
Źródło: oprac. własne na podst. [Trebesch 1985; Schwarż 1989; Ritchie 2002; Zavyalova, Kucherov 2010; Sokro 2012; Matko, Takacs 2017].	

W wymienionych opracowaniach tylko w marginalnym stopniu autorzy poruszają problematykę konkretnego ukształtowania norm i wartości, czyli wpływu typu kultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji. Zgodnie z podejściem sytuacyjnym należy zauważyć, że ze względu na sprawność organizacji nie istnieje jedna najlepsza kultura organizacyjna, ponieważ sprawność organizacji zależy od dostosowania do czynników sytuacyjnych (piszą o tym np. Deal i Kennedy [1987] oraz Gebert, Boerner, Matiaske [1998]) – organizacje działające w stabilnym otoczeniu preferują zamkniętą kulturę organizacyjną, a organizacje działające w otoczeniu dynamicznym otwartą. Oznacza to, że jeśli każdy model organizacyjny dotyczący strategii, struktury oraz sposobów realizacji zadań wyma-

ga od członków instytucji akceptacji określonego systemu wartości i preferuje określony rodzaj zachowań, to badanie kultury organizacyjnej w kontekście sprawności organizacji w oderwaniu od tych uwarunkowań nie będzie gwarantowało miarodajnych wyników. Na przykład zgodnie z modelem konkurujących wartości (Competing Values Framework) kadra kierownicza może koncentrować się na [Quinn, Rohrbaugh 1983]:

- osiągnięciu takich celów, jak sprawność i efektywność, a zasadnicze działania, które mają prowadzić do ich osiągnięcia, to procesy planowania (ang. *rational goal model*),
- zachowaniu organizacyjnej stabilności i równowagi, czemu służyć mają procesy zarządzania informacją i koordynacja (ang. *internal process model*),
- pozyskiwaniu zewnętrznych zasobów dzięki elastyczności (ang. *open system model*),
- zasobach ludzkich przez zapewnienie spójności załogi (ang. *human relations model*).

Zaprezentowany model stał się podstawą między innymi publikacji Camerona i Quinna, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana* [2015]. Autorzy dochodzą do następujących wniosków:

- w kulturze zorientowanej na konkurencję dąży się do uzyskania przewagi konkurencyjnej przez wzrost produktywności i orientację na realizację celów,
- w kulturze hierarchii głównym celem podejmowanych działań jest osiągnięcie wysokiej sprawności,
- w kulturze przedsiębiorczości pracownicy dzięki wysokiej elastyczności i prorynkowej orientacji tworzą wysoką wartość dodaną przez innowacje,
- w kulturze grupy dąży się do wysokiej lojalności pracowników, a w efekcie do ich wysokiego zaangażowania.

Wielu autorów (np. Denison [1990], Trompenaars, Hampden-Turner [2005], Yilmaz, Ergun [2008], Gregory i in. [2009]) uważa, że odwołanie do modelu konkurujących wartości ujawnia konieczność występowania w organizacji różnych wzorców kulturowych, żeby możliwe było wyważenie sprzecznego charakteru poszczególnych orientacji (np. aby zagwarantować przedsiębiorstwu z jednej strony wymaganą elastyczność względem otoczenia, a z drugiej jego wewnętrzną spójność). Jak łatwo zauważyć, te zalecenia nawiązują do koercyjnej koncepcji systemu organizacyjnego i jednocześnie kierują uwagę na potrzebę szerszego uwzględniania problematyki wpływu subkultur na funkcjonowanie organizacji.

2.5.2. Subkultury organizacyjne a zachowania pracowników, innowacyjność i zmiany w organizacji

W badaniach dotyczących wpływu kultury organizacyjnej czy subkultur na funkcjonowanie organizacji albo skupiano się na wpływie silnej kultury organizacyjnej na szeroko pojęte funkcjonowanie przedsiębiorstwa (co oznaczało, że zakładano brak subkultur, ponieważ silna kultura organizacyjna cechuje się wysokim stopniem upowszechnienia [Steinmann, Schreyögg 2001]), albo na negatywnym wpływie subkultur na to

funkcjonowanie (np. [Aiken, Hage 1968; Meyer 1968; Maanen, Barley 1985; Moldaschl 1997; Schein 1997; Hopkins, Hopkins, Mallette 2005]). Lub koncentrowano się na samych subkulturach i starano się wykazać, jak ich charakter, obecność itp. może wpływać korzystnie na funkcjonowanie organizacji (np. [Boisnier, Chatman 2002; Hilmer, Donaldson 1997; Tan 2014]).

W podejściu pierwszym, typowym dla opisanej w podrozdz. 1.2 perspektywy zintegrowanej, opierano się na założeniu, że w całej organizacji mają dominować jednakowe wartości kulturowe. O ile za jego prekursorów uważa się dziś Petersa i Watermana, ich publikacja ukazała się w 1982 r., o tyle pierwsze wzmianki wskazujące na negatywny wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji pojawiły się stosunkowo wcześniej. Na przykład Aiken i Hage [1968] oraz Meyer [1968] na podstawie badań struktur organizacyjnych doszli do wniosku, że im więcej jest subkultur zawodowych, które walczą między sobą o wpływy i władzę, tym więcej jest szczybli hierarchii zajmujących się koordynowaniem działań ludzi do nich przynależących. Trice [1993] zauważa, że sytuacja taka będzie występować szczególnie w dużych organizacjach, ponieważ wzrost wielkości organizacji sprzyja powstawaniu subkultur (bardziej się one wyodrębniają i wymagają specjalnych działań ułatwiających ich wzajemną koordynację).

Zdaniem Maanena i Barleya [1985] natomiast subkultury zawierają w sobie ziarna konfliktu, który pojawia się, kiedy członkowie różnych subkultur są zmuszeni do współpracy. Konflikt ten będzie szczególnie silny, jeśli w organizacji i (co się z tym wiąże) w subkulturach rozpowszechnione będą postawy etnocentryczne [Gregory 1983].

Inni autorzy postrzegają brak silnej kultury organizacyjnej jako na przykład barierę uczenia się organizacji, m.in. Moldaschl [1997] i Schein [1997]. Występowanie subkultur organizacyjnych powoduje zdaniem Moldaschla [1997], np.: ukrywanie przez robotników potencjalnych usprawnień przed planistami (żeby nie podnieśli norm), utrzymywanie w tajemnicy własnych pomysłów przed współpracownikami (żeby nie zgłosili ich jako własnych), nierówne traktowanie pracowników lub brak partycypacji w procesie zainicjowanych zmian. Podobnie Schein [1997], pisząc o uczeniu się organizacji, wskazuje na występujące w organizacji subkultury – kierownictwa, techników i robotników, i występujące między nimi konfliktogenne różnice blokujące uczenie się.

Na negatywny wpływ subkultur na funkcjonowanie organizacji zwracają uwagę również Hopkins, Hopkins i Mallette [2005]. W swojej książce poświęconej problemowi niwelowania różnic między subkulturami podają następujące argumenty:

- organizacje mające silne kultury organizacyjne będą charakteryzować się przewagą konkurencyjną, siła tej kultury będzie wzrastać wraz z wyrównywaniem (niwelowaniem) występowania subkultur organizacyjnych;
- silna kultura organizacyjna jest elementem wyróżniającym organizację i odgrywającym centralną rolę w kształtowaniu jej przewagi konkurencyjnej. Kultura organizacyjna będzie stanowiła o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- subkultury organizacyjne, nawet akceptowane przez kadrę kierowniczą, prowadzić będą do niskiego zakorzenienia i małego upowszechnienia dominującego systemu wartości w organizacji (podanym przykładem jest struktura funkcjonal-

na, w której subkultury typowe dla pionów funkcjonalnych negatywnie wpływają na funkcjonowanie organizacji);

- na funkcjonowanie organizacji negatywnie wpływają kultury narodowe reprezentowane przez uczestników organizacji. Członkowie narodowych subkultur organizacyjnych dążą do pogłębiania różnic kulturowych. Wzorce etniczne lub rasowe są bowiem bardzo silne i wygrywają one z normami i wartościami reprezentowanymi przez kulturę organizacyjną i prowadzą do jej osłabienia;
- negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji mają subkultury oparte na różnicach pokoleniowych (np. między pokoleniem X i Y).

Ostatecznie między innymi Jochheim [2002] stwierdza, że występowanie subkultur utrudnia komunikację, rozprasza uwagę członków organizacji (ponieważ otoczenie jest postrzegane przez nich jako bardziej złożone) oraz obniża ich lojalność do organizacji jako całości.

W literaturze przedmiotu podkreśla się przede wszystkim negatywne efekty występowania subkultur w organizacji, ale też można wskazać autorów, którzy są odmiennego zdania. Niektórzy z nich twierdzą, że subkultury wcale nie muszą osłabiać kultury organizacyjnej i wywoływać wymienionych wcześniej negatywnych skutków, a inni że ich wpływ nie jest tak jednoznaczny i może być również pozytywny [Boisnier, Chatman 2002]. Można bowiem zauważyć, że:

1. Subkultury wzmacniające utrwalają silną kulturę organizacyjną [Boisnier, Chatman 2002]. Zarówno wartości centralne, jak i peryferyjne w tym przypadku są zgodne z kulturą organizacji, co powoduje, że subkultury wzmacniające nie tylko nie osłabiają silnej kultury organizacyjnej, lecz także nadają jej jeszcze większej mocy i potęgują potencjalny pozytywny wpływ na organizację (choć może się zdarzyć, że i negatywny).
2. W subkulturach neutralnych członkowie przejmują wartości dominującej kultury organizacyjnej i uzupełniają je swoimi wartościami, które są odmiennie, ale nie sprzeczne z nią [Boisnier, Chatman 2002; Tushman, O'Reilly 1997]. Ich obecność nie osłabia silnej kultury organizacyjnej, a możliwość rozwoju dodatkowych wartości umożliwia dostosowanie się do specyficznych uwarunkowań subsystemów organizacyjnych, co podniesie sprawność organizacji jako całości.
3. Początkowo wydaje się, że subkultury przeciwstawne wpływają negatywnie na siłę kultury organizacyjnej, ponieważ centralne wartości nie są podzielane w całej organizacji, a w subkulturach przeciwstawnych są nawet kwestionowane. Należy jednak pamiętać, że po pierwsze, kontrkultury powstawać będą z o wiele większym prawdopodobieństwem w silnych kulturach organizacyjnych (ponieważ albo są z nimi nierozzerwalnie związane, albo są ich produktem ubocznym) [Boisnier, Chatman 2002]. Po drugie, w krótkim okresie subkultury przeciwstawne prowadzić mogą do wzmocnienia silnej kultury, dlatego że jej członkowie bronić mogą powszechnie obowiązujących centralnych wartości [Boisnier, Chatman 2002]. Po trzecie, wpływ subkultur przeciwstawnych na silną kulturę organizacyjną jest zależny m.in. od liczby sprzecznych norm, wartości lub wymiarów kultury

oraz od tego, w jakim stopniu subkultura stanowi część kultury organizacyjnej (czyli od tego, czy subkultury są zintegrowane, czy zdeintegrowane z kulturą organizacyjną). Innymi słowy, mała liczba sprzecznych elementów kultury oraz słaby związek między subkulturą a kulturą organizacyjną osłabi wzajemny wpływ.

Zgodni z tymi rozważaniami są m.in. Hilmer i Donaldson [1997], Kotter i Heskett [1992] oraz Kilmann, Saxton i Serpa [1985]. Według Hilmera i Donaldsona firmy z silną, jednorodną kulturą obejmującą wszystkie działy muszą długoterminowo obniżyć swoje wyniki. Przez pewien czas są one silne, ponieważ ich wspólne normy ułatwiają kooperację. Ale kooperacja przez jednorodność niszczy kreatywne i przynoszące innowacje napięcie między działami i stwarza przez wzajemne uzgadnianie i harmonizowanie nadmierną obawę przed podejmowaniem ryzyka. W efektywnym przedsiębiorstwie nie stawia się więc na ujednolicanie, ale właśnie sprzyja powstawaniu subkultur po to, żeby się one w swoich różnicach wzajemnie i respektowały, i rozwijały. Komunikacja i współpraca występuje tam, gdzie subkultury się stykają, na przykład podczas działań innowacyjnych lub wspólnych, angażujących różne obszary projektów. Na co dzień jednak wydziały funkcjonalne pracują niezależnie od siebie w swoich własnych subkulturach, a wprowadzenie silnej kultury organizacyjnej, która byłaby czymś więcej niż tylko linią przewodnią, miałyby negatywne skutki.

Jak zauważa Tan [2014], subkultury umożliwiają organizacji posiadanie kultury, która jest zwinna i nie traci swojej siły. Choć silne kultury mogą dostarczać organizacjom znaczne korzyści, gdy podstawą do przetrwania jest zdolność organizacji do zmiany i adaptacji, silna kultura może stać się ciężarem. Jednym ze sposobów, w jaki silne kultury organizacyjne mogą stać się zwinnymi, jest właśnie pojawienie się pewnych typów subkultur. Dzięki temu organizacja może jednocześnie zarówno czerpać korzyści z budowania i utrzymania silnej kultury, jak i pozostawać otwartą na możliwość dostosowania się do złożonego otoczenia. Ze względu na obecność subkultur organizacje mogą generować różnorodne odpowiedzi na określone fragmenty otoczenia (tzw. subotoczenia), niekoniecznie połączone ze zniszczeniem wewnętrznej spójności silnej kultury organizacyjnej.

Na taki korzystny wpływ subkultur w dynamicznym otoczeniu wskazują również Boismier i Chatman [2002]. Stwierdzają, że organizacje znajdujące się w dynamicznym otoczeniu są „wylęgarnią” subkultur. Członkowie silnych kultur mogą bowiem być bardzo odporni na zmiany, a jeśli one już zachodzą, to wywołują opór, konflikty i ogólny sprzeciw. W przeciwieństwie do tego subkultury są w stanie wchłonąć te konflikty i niezgodę, pozostawiając wartości centralne (ang. *pivotal*) kultury organizacyjnej nienaruszonymi. Mogą zatem służyć za mechanizmy zawierające wprawdzie sprzeczne priorytety, ale możliwe do pogodzenia (potencjalnie bardziej rozpowszechnione na poziomie całej organizacji byłyby trudne do opanowania) [Meyer 1982]. Uczestnicy organizacji o silnych subkulturach mogą więc rozważyć ewentualne korzyści alternatywnych wartości i koncepcji, jakie mogą się pojawić dzięki obecności poszczególnych subkultur, bez destabilizowania funkcjonowania całej organizacji. Subkultury są zatem szansą dla silnych kultur organizacyjnych, aby pozostały one możliwie elastyczne.

Poza tym subkultury umożliwiają również powstanie nowych norm i wartości zapewniających dostosowanie firmy do zmieniającego się otoczenia. Dyer [1985], pisząc o cyklu kulturowej ewolucji, wskazuje na występujące w organizacji tzw. kultury cienie mające szansę po jakimś czasie się rozpowszechnić. Dzieje się tak wówczas, gdy wartości typowe dla subkultury są widocznie lepsze niż wartości kultury dominującej. W takiej sytuacji zdobywają one zwolenników, skupiają wokół siebie dysydentów, a jeśli mają na swoim czele charyzmatycznego przywódcę, to mogą dokonać zmian w dominującej kulturze organizacyjnej.

Wpływem subkultur na innowacyjność organizacji zajmowały się Boisnier i Chatman [2002]. Sugerują, że subkultury mogą rozwijać się też w odpowiedzi na ograniczenia narzucone właśnie przez silne kultury organizacyjne. Jak zauważa March [1991], w przedsiębiorstwie liczy się bowiem nie tylko eksploatowanie już posiadanej wiedzy (ang. *exploitation*), lecz także eksplorowanie nowych rozwiązań (ang. *exploration*), które jest konieczne, ale możliwe tylko wtedy, kiedy w organizacji występuje zróżnicowanie norm i wartości.

Subkultury stanowią swego rodzaju rezerwy kreatywności – to w nich nowe idee mogą być formułowane stosunkowo niezależnie od ograniczeń, jakie stwarza silna kultura organizacyjna [Martin, Siehl 1983; Galbraith 1982], co w określonych warunkach sprzyjać może wyższej innowacyjności organizacji. Wskazać tu można badania O'Reilly'ego i Tushmana [2004; 2011], którzy obserwowali oburęczne organizacje składające się z wielu subkultur. Silne kultury organizacyjne zapewniały przewidywalność, promowały wymianę informacji i zasobów, podczas gdy subkultury charakteryzowały się innowacyjnością. Subkultury z jednej strony były oddzielone i wystarczająco silnie, aby kreatywność mogła się w nich rozwijać, a z drugiej – powiązane z organizacją na tyle mocno, żeby możliwe było wsparcie organizacji. Należy w tym kontekście zauważyć, że subkultury wpisują się w tzw. kontekstowe podejście do oburęczności organizacji, w którym pracownik w swojej codziennej pracy dokonuje wyboru między czynnościami nastawionymi na maksymalizację zysku w krótkim okresie a działaniami dążącymi do lepszego dostosowania firmy do zmieniających się warunków [Bełz 2014]. Konieczna jest bowiem realizacja zadań zarówno twórczych, nastawionych na tworzenie nowej wiedzy, jak i zapewniających bieżącą efektywność oraz wysoką sprawność w realizacji zadań rutynowych [Zakrzewska-Bielawska 2015].

Zaprezentowana rozbieżność opinii odnośnie do pozytywnego lub negatywnego wpływu subkultur na funkcjonowanie organizacji została potwierdzona na podstawie wyników badań empirycznych dotyczących wpływu subkultur na nastawienie do pracy (ang. *job attitude*) oraz wyników osiąganych przez pracowników (ang. *job performance*).

Birnbaum i Somers [1985] badali, jak odmienne przekonania co do statusu społecznego, zdolności i wzorców zachowań prowadzą do wykształcenia się subkultur w danej grupie zawodowej. Przypuszczali, że subkultury w danej grupie zawodowej charakteryzujące się odmiennymi normami i wartościami powinny kształtować nie tylko różne nastawienie ich członków do pracy (odmienne postrzeganie sensu lub misji określonego zawodu), lecz także osiąganę przez nich wyniki. Na przykład w ob-

szarze pielęgniarstwa wyróżniono cztery subkultury: profesjonalną, usługową/tradycyjną, biurokratyczną, utylitarną, których reprezentanci charakteryzowali się różnymi postawami zawodowymi i stosunkiem do pracy oraz osiągnięć. W badaniach empirycznych wykazano jednak, że ich odmienne nastawienie do pracy nie rzutowało bezpośrednio na osiągnięcia przez nich wyniki (ang. *job performance*). Określony poziom wyników był bowiem wymagany przez organizację formalną i członkowie poszczególnych subkultur byli zmuszeni wykonywać powierzone im zadania, nawet jeśli czynili to z mniejszym zaangażowaniem.

Podobne wyniki badań dotyczące zaangażowania pracowników prezentują Lok, Westwood oraz Crowford [2005]. Wykazali oni, że typ subkultury organizacyjnej ma decydujące znaczenie na zaangażowanie pracowników (ang. *commitment*). Niezależnie bowiem od stosowanego przez lidera stylu przywództwa (zorientowanego na ludzi albo zadania) zarówno subkultura wspomagająca (zorientowana na relacje międzyludzkie), jak i subkultura innowacyjna (nastawiona na zmiany i przedsiębiorczość) stymulują pozytywnie zaangażowanie pracowników. W przeciwieństwie do tego subkultura biurokratyczna niezależnie od stosowanego stylu przywództwa obniża zaangażowanie pracowników, a także nie sprzyja realizacji celów organizacji.

Analogicznie w badaniach dotyczących zadowolenia z pracy przeprowadzonych na grupie 285 etatowych naukowców z obszaru B+R stwierdzono występowanie subkultur ze względu na dziedziny i typy badań (stosowane i rozwojowe) oraz wykazano związek tych subkultur z poziomem zadowolenia z pracy (ang. *job satisfaction*) [Jung, Nam, Lee, Kim 2016]. Wskazano, że pożądaną ze względu na wysokie zadowolenie z pracy jest subkultura egalitarna – jej członkowie są mocno przywiązani do swojej grupy, wszyscy są wobec siebie równi (nie ma hierarchii) i nie wykazują postaw autorytarnych.

W przypadku badań empirycznych dotyczących wpływu subkultur organizacyjnych na innowacyjność można odnieść się do badań Carrola [1967]. Na ich podstawie stwierdzono, że członkowie subkultur, którzy dołączyli do organizacji, albo byli źródłem nowych pomysłów, albo przynosili je z innych kultur. Wykazano na przykład, że lekarze zatrudnieni w szkołach medycznych tworzyli w tych szkołach grupy podobne do subkultur i podwyższali w ten sposób innowacyjność uczelni. Carroll [1967] stwierdza ponadto, że jeżeli każdy z wydziałów uzna się za subkulturę, to uczelnie bardziej innowacyjne będą ich miały więcej.

Podobnie Ziegler [1985], analizując przedsiębiorstwa odpryskowe (ang. *spin-off*), stwierdził, że w organizacjach, w których powstają innowacje produktowe, powstają specyficzne dla danego produktu subkultury organizacyjne związane z nowym sposobem działania dotyczącym współpracy innowatora-przedsiębiorcy z finansistami, dostawcami, pracownikami, agencjami rządowymi oraz klientami. Przedsiębiorca-innowator, a także pozostałe zaangażowane w innowację osoby (wewnątrz i na zewnątrz organizacji) kreują więc subkulturę odnoszącą się do trzech obszarów: administracji (interakcje z finansistami, urzędami skarbowymi, księgowymi), produkcji (dostawców, rządowych agencji regulacyjnych, pracowników produkcyjnych) i marketingu (klientów). Czyli w tych obszarach subkultura ma inne – innowacyjne wartości w porównaniu z resztą

kultury organizacyjnej, w których ukryta jest wiedza dotycząca innego – innowacyjnego funkcjonowania uczestników w organizacji. O ile można powiedzieć, że wytworzenie się nowych, subkulturowych norm i wartości jest efektem podejmowania nowych działań, o tyle bez możliwości wykształcenia przez przedsiębiorcę-innowatora nowej subkultury powstanie nowego produktu nie doszłoby do skutku.

W przypadku analizy wpływu spójności kultury organizacyjnej na innowacyjność organizacji wykazano pozytywny wpływ występowania subkultur organizacyjnych na innowacyjność [Kamiński 2002]. W badanych wysoce i nisko innowacyjnych przedsiębiorstwach wyróżniono za Kastem i Rosenzweigiem [1973] trzy podsystemy organizacyjne: strategiczny, koordynacyjny i operacyjny. Do podsystemu strategicznego (najbardziej otwartego na otoczenie) zaliczono następujące komórki: sprzedaży i marketingu, badań i rozwoju, sztabowe wyższego szczebla. Do podsystemu koordynacyjnego natomiast – administrację średniego szczebla, komórki kontrolingu i elektronicznego przetwarzania danych, finansów, kształcenia kadry. A do podsystemu operacyjnego – komórki produkcyjne zajmujące się magazynowaniem oraz utrzymaniem ruchu. Na podstawie zebranych danych ustalono, że w przedsiębiorstwach nisko innowacyjnych między analizowanymi podsystemami nie występują statystycznie istotne różnice co do typu kultury organizacyjnej (jej stopnia otwarcia i/lub zamknięcia). Jedynie w przypadku jednego wymiaru kultury – tzw. poznawczego istnieje statystycznie istotna różnica między podsystemem strategicznym i kooperacyjnym, co świadczy praktycznie o braku subkultur w analizowanej grupie przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach wysoko innowacyjnych – przeciwnie – występują statystycznie istotne różnice w typie kultury organizacyjnej (jej stopniu otwarcia i/ lub zamknięcia) między podsystemami: kooperacyjnym i strategicznym oraz operacyjnym i kooperacyjnym. Potwierdza to występowanie wyraźnie zaznaczonych subkultur organizacyjnych w grupie wysoko innowacyjnych przedsiębiorstw.

Przedstawiony pozytywny wpływ subkultur organizacyjnych na innowacyjność (np. przez Carrolla [1967] lub Zieglera [1985]) nie został potwierdzony m.in. w badaniach przeprowadzonych w 81 hiszpańskich przedsiębiorstwach, w których nie udało się wykazać pozytywnego wpływu na kreatywność i innowacyjność działów oraz organizacji mających subkultury (wyniki były w większości przypadków nieistotne statystycznie) [Serradell-López, Grau 2010].

O negatywnym wpływie subkultur organizacyjnych na innowacyjność pisze Leonardi [2011]. W trakcie analiz innowacji w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej zauważył, że tworzenie nowych rozwiązań technicznych jest utrudnione przez subkultury, które utworzyły się w wyniku rozwiązywania różnych problemów określonej (jednej i tej samej) innowacji. Innowatorzy z odrębnych działów bowiem, kiedy rozwiązują na przykład odmienne problemy techniczne, wytwarzają odmienne wartości kulturowe. Determinują one ich sposób postrzegania innowacji, ale przy tym utrudniają zrozumienie problemów czy też punktów widzenia osób z innych działów. Można przyjąć, że wyobrażenie sobie przez każdą z subkultur jednej i tej samej innowacji w jeden i ten sam sposób jest utrudnione.

Wpływ subkultur organizacyjnych analizowano również w przypadku szeroko pojętej zdolności uczenia się organizacji. Na przykład Schein [1997] wskazuje na trzy występujące w organizacji subkultury: kierownictwa, techników, robotników. Jego zdaniem występujące między nimi różnice są podstawą konfliktów, które uznaje za barierę uczenia się organizacji.

Do pracy Scheina [1997] nawiązują badania Draka, Koch i Steckler [2003]. Opisali oni problemy dotyczące dzielenia się informacjami w obrębie trzech agencji działających w sektorze publicznym. Zidentyfikowano w nich następujące subkultury: naukowców, polityków, biurokratów. Różne podejście, jakie zaobserwowano, do sposobów postrzegania, wykorzystania i przeznaczenia informacji (ang. *view of information, use of data, purposes for data*) utrudniało między nimi wzajemną komunikację.

Egan [2008] badał natomiast wpływ subkultur organizacyjnych na motywację pracowników do praktycznego wykorzystania wiedzy i umiejętności rozwijanych podczas szkoleń na stanowisku pracy i poza nim. Badania przeprowadził w organizacjach zajmujących się opieką zdrowotną w Stanach Zjednoczonych. Na ich podstawie wykazał, że subkultura organizacyjna jest silnie powiązana z motywacją pracowników do transferu wiedzy i umiejętności zdobytych podczas kształcenia. Kiedy subkultury o charakterze wspierającym lub innowacyjnym wykazują wyraźnie pozytywny wpływ na motywację pracowników, subkultury biurokratyczne są negatywnie skorelowane z motywacją pracowników do wykorzystania na stanowisku pracy zdobywanej wiedzy i umiejętności. Warto zaznaczyć, że w omawianych badaniach wpływ subkultur organizacyjnych na motywację pracowników okazał się silniejszy niż wpływ kultury organizacyjnej.

Kolejna grupa badań empirycznych odnosiła się do problematyki zarządzania zmianą. Na przykład Locke i Guglielmino [2006] analizowały reakcję czterech subkultur college'u na planowane zmiany organizacyjne. Autorki wyróżniły następujące subkultury organizacyjne: administracji uczelni, starszych wykładowców (mających 10 lub więcej lat doświadczenia w college'u), młodszych wykładowców (mających mniej niż 10 lat doświadczenia w college'u), personelu pomocniczego. Ustaliły, że wyszczególnione grupy wykazały zarówno wspólne cechy, jak i wyraźne różnice w postrzeganiu, przekonaniach i założeniach dotyczących planowanej zmiany organizacyjnej. Te cztery subkultury związane z silną kulturą dominującą wykazały oczywiście podobieństwa w odniesieniu do wspólnej wizji zmian organizacyjnych, jednakowo odnosiły się do działań zorientowanych na otwartą komunikację i zaangażowanie w ciągłą poprawę jakości funkcjonowania uczelni. Poza tym ujawniły się różnice w doświadczeniu, reakcji i wpływie na planowane zmiany w college'u, i tak:

- subkultura administracyjna przywiązywała dużą rolę do zmian w usprawnianiu i współpracy poziomej, i pionowej, a także konieczności dostosowania się uczelni do zmian otoczenia, w tym do zmian profilu demograficznego studenta;
- subkultura starszych wykładowców koncentrowała się głównie na wpływie zmian na wyniki osiągane przez studentów oraz na kwestię swobód akademickich. Ważne dla nich było ciągle doskonalenie, poszanowanie dla indywiduum i uwzględnienie rozbieżnych opinii uczestników organizacji;

- subkultura młodszych wykładowców bardziej niż jakakolwiek inna subkultura była nie tylko podatna na zmianę, lecz także aktywnie uwzględniała dynamiczny charakter inicjatyw na rzecz zmian. W tej subkulturze zmiana była postrzegana jako naturalny proces, który nie stwarza żadnego zagrożenia. Uczestnicy subkultury twierdzą, że uczelnia powinna angażować się w celową zmianę, aby przetrwać i odnieść sukces;
- subkultura personelu pomocniczego wyróżniała się wyjątkowo silną orientacją na kwestie związane z obsługą studentów. Powodowało to, że z dużym zainteresowaniem przyjmowano zmiany organizacyjne zwiększające możliwości świadczenia usług pożądaných przez studentów.

Ponieważ omawiane subkultury wykazały znaczne różnice w sposobie, w jaki doświadczały, reagowały i wpływały na planowane zmiany w college'u, Locke i Guglielminato [2006] sformułowały następujące wnioski:

- podczas procesu zmian subkultury organizacyjne mogą wzmacniać i pomagać odnawiać organizację dzięki dostarczaniu różnorodnych perspektyw i kreatywnych rozwiązań,
- podczas procesu zmian subkultury organizacyjne mogą również dzielić organizację przez dystansowanie się do dokonywanych zmian lub poszczególnych jej aspektów, co zmusza kadrę kierowniczą do zbadania charakteru subkultur w celu zróżnicowanego podejścia w stosunku do poszczególnych subkultur w procesie zarządzania zmianą,
- te same zmiany dokonywane w organizacji są adaptowane w różny sposób w poszczególnych subkulturach i skutkują odmiennymi zachowaniami (pozytywnymi lub negatywnymi) uczestników organizacji.

Podobne wyniki badań potwierdzające negatywny wpływ subkultur organizacyjnych prezentują Huang, Newell, Galliers i Shan-Ling [2003]. Zbadali oni wpływ subkultur na tzw. *component-based development* (CBD) wymagający daleko idącej współpracy i dzielenia się wiedzą. Na podstawie analizy studium przypadku wykazano, że różnice między subkulturami utrudniały wymianę informacji i współpracę. W wyniku tego wdrożenie CBD nie osiągnęło wszystkich oczekiwanych korzyści, a wydatki na rozwiązania informatyczne wzrosły zamiast zmaleć.

Autorzy wskazują jednak również na pewne korzyści związane z występowaniem subkultur. Należą do nich po pierwsze tzw. hybrydowi menedżerowie, którzy, skutkiem tego, że działają na styku subkultur, muszą pośredniczyć między nimi (są to np. technolodzy z wiedzą biznesową i biznesmeni z wiedzą technologiczną) [Earl, Skyrme 1992]. Po drugie członkowie subkultur oferowali podczas procesu wdrożeniowego spojrzenie z innej perspektyw na innowację, jej funkcjonalności i potencjalne ograniczenia, co działało na korzyść procesu zmian.

Przedstawione wyniki potwierdza DiBella [1996, s. 369]. Píše o przyczynach niepowodzeń planowych zmian organizacyjnych: „Problemów we wdrażaniu programów zmian nie można po prostu przypisać złej komunikacji menedżerskiej lub typowemu nieprzestrzeganiu zasad zarządzania zmianami organizacyjnymi. Problemy wynikają

z wrodzonej fragmentacji sposobów przypisywania znaczeń, które wynikają z różnic kulturowych”. Na podstawie przeprowadzonych przez niego badań ostatecznie można wnioskować, że:

- im więcej subkultur obejmują zmiany, tym bardziej faktyczne zmiany będą odbiegać od pierwotnych planów zmian lub zamierzonych oczekiwań,
- im więcej subkultur obejmują zmiany, tym więcej różnych wymiarów kulturowych będzie wpływać na proces zmiany.

Kolejnym analizowanym zagadnieniem jest wpływ subkultur na dopasowanie strategiczne [Hopkins, Hopkins, Mallette 2005]. Efektywność ekonomiczna jest uzależniona bezpośrednio od zdolności organizacji do tworzenia dopasowania między pozycją przedsiębiorstwa na rynku a jego strukturami administracyjnymi. Dodatkowo idea dopasowania strategicznego nawiązuje do zarządzania zmianą, ponieważ ma charakter dynamiczny oznaczający ciągły proces adaptacji i zmian. Wpływ subkultur organizacyjnych na zmiany organizacyjne, a dokładniej na wdrażanie systemów informacyjnych i systemów zarządzania wiedzą w ramach modelu dopasowania strategicznego opisali Ravishankar, Pan i Leidner [2011]. Dokonali oni analizy wdrożenia systemu informacyjnego w indyjskim przedsiębiorstwie, które jako globalny usługodawca informatyczny i konsultingowy zatrudniający ponad 50 000 osób w 10 krajach świata dokonywał dopasowania strategicznego. Autorzy wykazali, jak typ subkultury organizacyjnej – wzmacniającej i przeciwstawnej (nazywanej przez nich kameleonami ze względu na ich konieczność dostosowania się do lokalnych uwarunkowań) wpływa na wdrożenie strategii w postaci implementacji systemu informacyjnego. O ile w przypadku subkultur wzmacniających sytuacja była oczywista – wspierały one wdrożenie strategii, o tyle subkultury kameleonowe reagowały na wdrożenie w sposób mieszany, a ich reakcja zależała od tego, czy wdrażane rozwiązanie miało wartość czy nie dla danej jednostki biznesowej (subkultury). Można założyć, że subkultury przeciwstawne traktują odgórne inicjatywy sceptycznie, lekceważą je, co stwarza istotną barierę dla pomyślnego wdrożenia systemu informacyjnego podczas realizacji strategii przedsiębiorstwa. Różnice te skłoniły autorów do sformułowania zróżnicowanego podejścia do wdrażania systemów informacyjnych w ramach modelu dopasowania strategicznego.

2.5.3. Wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji – podsumowanie

Z analizy przedstawionych wcześniej wyników badań wynika, że subkultury organizacyjne mogą mieć dwukierunkowy wpływ na funkcjonowanie organizacji (tab. 2.4). Ten dwójaki wpływ odzwierciedla opisane na samym początku niniejszego opracowania dwa możliwe obszary działalności organizacji, a mianowicie działalność operacyjną (ang. *run the business, business as usual*) i działalność przekształceniową (ang. *change the business, transformation*). O ile w pierwszym liczy się efektywność funkcjonowania, o tyle w drugim ważna jest innowacyjność i elastyczność. O ile subkultury organizacyjnej zdają się zakłócać działalność operacyjną i wdrożeniową w całej organizacji, o tyle sprzyjają generowaniu nowych pomysłów i rozwiązań w subkulturach.

Tabela 2.4. Wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji	
Negatywny	Pozytywny
Konflikty między subkulturami (wynikające np. z walki o władzę i wpływy) skutkujące potrzebą koordynacji	Elastyczność spowodowana możliwością dostosowania się do specyficznych uwarunkowań przez subkultury. Absorbowanie zmian przez subkultury podnosi sprawność organizacji jako całości
Bariery w przepływie informacji i komunikacji (utrudniające np. uczenie się)	Kreatywne i innowacyjne napięcie między subkulturami jest podstawą generowania innowacyjnych rozwiązań
Niskie zakorzenienie i małe upowszechnienie dominującego zestawu wartości osłabiające kulturę organizacyjną	Wyodrębnienie subkultur daje możliwość niejako wewnętrznego tworzenia się nowych norm i wartości
Trudności związane z zarządzaniem personelem (ze względu na różnice w systemach wartości pracowników), różnice w postrzeganiu zmian organizacyjnych i wynikająca z tego konieczność odmiennego adresowania komunikatów	Wzmacnianie kultury organizacyjnej przez subkultury wzmacniające i neutralne, które wzbogacają ją o wartości umożliwiające dostosowanie się do zmiennych uwarunkowań, co skutkuje podniesieniem sprawności organizacji jako całości
Trudności z wdrażaniem innowacji ze względu na odmienne postrzeganie tych innowacji przez reprezentantów różnych subkultur – spowolnienie procesów innowacyjnych	Wzrost zaangażowania uczestników organizacji w obronę dominujących norm i wartości kultury organizacyjnej w sytuacji pojawienia się subkultury przeciwstawnej
Źródło: oprac. własne.	

Negatywny i pozytywny wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji (zaprezentowany w tab. 2.4) odzwierciedla postrzeganie subkultury z perspektywy zintegrowanej. Punktem odniesienia jest silna kultura organizacyjna, a subkultura jest obcym tworem, który w mniejszym lub większym stopniu ją destabilizuje. Zmiana perspektywy zintegrowanej na zróżnicowaną umożliwia ukazanie odmiennego sposobu oddziaływania subkultur. Wykształcenie się specyficznej subkultury może bowiem przekładać się na większe zaangażowanie jej członków, lepszą realizację celów w danym obszarze organizacji czy też szybszą reakcję na zmiany w otoczeniu. Okazuje się zatem, że na ocenę oddziaływania subkultury organizacyjnej na funkcjonowanie organizacji wpływ ma obrona przez badacza perspektywa (np. zintegrowana albo zróżnicowana), poziom analizy (np. grupowy albo organizacyjny) lub rodzaj subkultury (czy subkultura dotyczy jednostki organizacyjnej, czy np. zawodowej). Jeśli przyjmie się obrany w podrozdz. 1.2 koercyjny model organizacji, to po pierwsze staje się widoczne, że autorzy badań mają odmienne zdania na temat możliwości wpływu subkultur na organizację – od pełnej integracji do całkowitej dezintegracji systemu organizacyjnego. Po drugie widać wyraźnie konieczność podejścia do omawianej problematyki subkultur w sposób bardziej złożony, żeby możliwe było zwrócenie uwagi również na te normy i wartości subkultur, które są wspólne oraz potencjalnie zgodne z kulturą organizacyjną i mogą

w pewnym stopniu niwelować ich negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji – a w konsekwencji prowadzić do ukazania subkultur organizacyjnych w zupełnie nowym świetle.

Z perspektywy integracyjnej i koercyjnej koncepcji systemu organizacyjnego wpływ subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji można określić następująco:

- brak konfliktów między subkulturami, których typ jest wzmacniający lub neutralny,
- brak barier w przepływie informacji i komunikacji, jeśli sprzyja się kontaktowaniu subkultur organizacyjnych,
- istnienie subkultur nie musi oznaczać słabej kultury organizacyjnej, ponieważ wybrane elementy dominującego zestawu wartości występują zarówno w kulturze organizacyjnej, jak i w subkulturach, dlatego kultura organizacyjna jest w przypadku tych wartości silna,
- istnienie subkultur nie musi oznaczać słabej kultury organizacyjnej również wtedy, kiedy subkultury będą miały charakter wzmacniający lub neutralny,
- nie występują problemy z zarządzaniem pracownikami, gdyż przechodzą oni bez przeszkód między subkulturami, jeśli sprzyjają temu przechodzeniu czynniki opisane w podrozdz. 2.4.2, oraz rozumieją oni wysyłane komunikaty, jeśli kontaktowaniu się subkultur organizacyjnych sprzyjają czynniki wyróżnione w podrozdz. 2.4.3,
- zmiany organizacyjne i innowacje są rozwijane i wdrażane, jeśli w organizacji rozpowszechnione są normy i wartości sprzyjające zmianom, a kontaktowanie się i przechodzenie między subkulturami nie jest utrudnione.

Jak można zauważyć, występowanie negatywnych czy pozytywnych skutków związanych z obecnością subkultur jest związane w dużym stopniu z procesami subkulturowymi, które (jak się wydaje) mogą sprzyjać zarówno integracji, jak i dezintegracji systemu organizacyjnego. Z jednej strony mogą one bowiem wzmacniać subkultury organizacyjne, a z drugiej łączyć je między sobą i z organizacją.

W dalszej części monografii obszar badań zostanie zawężony do subkultury zespołu projektowego. Na podstawie modelu funkcjonowania subkultur w organizacji (przedstawionego w podrozdz. 2.2) przeanalizowane zostaną czynniki sprzyjające jej powstawaniu, zbadany będzie typ subkultury zespołu projektowego, a także procesy w niej zachodzące. A na koniec – siła subkultury zespołu projektowego, jej typ i procesy w niej zachodzące powiązane będą z zaangażowaniem członków zespołu projektowego, sukcesem projektu, oporem wobec zmian i przewagą konkurencyjną. W ten sposób uwzględnione zostanie oddziaływanie subkultur nie tylko na poziomie indywidualnym (zaangażowanie członków zespołu projektowego), grupowym (sukces projektu realizowanego przez zespół), lecz także organizacyjnym (opór wobec zmian i przewaga konkurencyjna).

3. Subkultury organizacyjne w zarządzaniu projektami

3.1. Projekt i zarządzanie projektami

Według Project Management Institute, międzynarodowego stowarzyszenia zrzeszającego kierowników projektów, projekt to tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu stworzenia niepowtarzalnego produktu lub usługi [Project Management Institute 2013]. Tymczasowość oznacza ściśle określony początek i koniec trwania przedsięwzięcia, a jego niepowtarzalność – unikatowy, czyli w wyraźny sposób odróżniający się od wszystkich dotychczasowych, charakter produktu lub usługi stanowiących jego efekt finalny. W tym miejscu trzeba jeszcze doprecyzować. Po pierwsze w przypadku tymczasowości projektu, jak zauważają np. Pietras i Szmit [2003], nie chodzi o krótkotrwałość. Duże projekty przemysłowe są zaplanowane na wiele lat, z tego też względu tymczasowość projektów nie dotyczy samego produktu lub usługi i ich dalszego rozwoju, tylko – osiągnięcia konkretnego rezultatu w postaci wyprodukowania lub zaoferowania danego produktu czy usługi. Unikalność wiąże się z kolei z zagadnieniem progresywności opracowania przedmiotu projektu oznaczającą, że cele osiągane są przez krokowy, liniowy i ciągły postęp, a ich opracowanie przebiega z należytą szczegółowością i starannością według ustalonego wcześniej generalnego planu projektu [Pietras, Szmit 2003]. Po drugie w Project Management Institute [2013] zwraca się uwagę na to, że o ile nie ma dwóch jednakowych projektów realizowanych w identycznych warunkach, o tyle o wyjątkowości projektu decydują elementy będące poza kontrolą kierownika projektu, jak np. zmienne otoczenie, inni interesariusze, nowa lokalizacja czy okoliczności podejmowania kluczowych decyzji.

Podobną definicję projektu podają również Trocki, Grucza i Ogonek [2009], według nich projektem jest niepowtarzalne, realizowane jednorazowo, złożone przedsięwzięcie, które zawarte jest w skończonym przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem. Przedsięwzięcie realizowane jest zespołowo, wielopodmiotowo, w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa i za pomocą specjalnych metod oraz technik. Jak można zauważyć, w tej definicji autorzy nawiązują do głównych cech projektu, takich jak: cel, niepowtarzalność, złożoność, określoność oraz częściowa niezależność od innych (procesowych) zadań realizowanych w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie projektami w Project Management Institute [2013] definiowane jest natomiast jako dziedzina zajmująca się zastosowaniem wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia wymagań projektowych, a więc oczekiwań i potrzeb zleceńodawców projektu. Wyszczególnione są również prace, którymi zajmuje się zespół

projektowy w poszczególnych fazach cyklu życia projektu, czyli podczas inicjowania, planowania, wykonywania, monitorowania i kontrolowania oraz zamykania projektu. Wskazuje się także na jednoczesne zarządzanie zakresem, czasem, kosztami, ryzykiem i jakością projektu będących czynnikami współzależnymi od siebie, co oznacza, że zmiana jednego z nich warunkuje zmianę pozostałych. Poza tym zakłada się nawiązanie kontaktu z interesariuszami projektu, poznanie ich oczekiwań i potrzeb z nim związanych połączone z podjęciem próby spełnienia i usatysfakcjonowania możliwie każdej z grup. Spełnienie oraz identyfikacja wymagań projektowych są kluczowe w osiągnięciu sukcesu w danym projekcie. Definicja zarządzania projektami zaproponowana przez Project Management Institute będzie obowiązywać w dalszej części prowadzonych rozważań.

Tak definiowane zarządzanie projektami przyjmują również inni autorzy. Na przykład Jędrych, Pietras i Szczepańczyk [2012, s. 11] uważają, że zarządzanie projektem „[...] jest procesem, w trakcie którego osoba kierująca projektem przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu oraz dokonuje odpowiedniej alokacji przydzielonych do realizacji projektu środków, posługując się przy tym odpowiednimi technikami i metodami, aby osiągnąć narzucone wymagania w określonym terminie i po wyznaczonych kosztach”. Z kolei Kisielnicki [2011, s. 18] zarządzanie projektami odnosi wprost do realizacji funkcji zarządzania – określa je jako „zespół logicznie uporządkowanych czynności dotyczących realizacji podstawowych funkcji zarządzania, czyli planowania, organizowania, motywowania i kontroli, których zastosowanie zmierza do realizacji postawionego przez inicjatora celu stworzenia nowego wyrobu lub usługi”. Na realizację zarządzania projektami składa się zatem [Kisielnicki 2011; Wysocki, McGary 2005]:

1. Rozpoczęcie i zdefiniowanie projektu, czyli zarówno wyznaczenie jego celu głównego, celów częściowych, jak i określenie problemów, a także szans z nim związanych. Istotne jest wskazanie rodzajów ryzyka i przeszkód, z którymi kierownik projektu może się zmierzyć w czasie jego realizacji.
2. Stworzenie szczegółowego planu projektu – w jego zakresie powstaje opis wszystkich działań niezbędnych do jego wykonania, z określonym czasem ich rozpoczęcia i zakończenia oraz zasobami niezbędnymi do wykorzystania. Zaproponowana będzie również data zakończenia całego przedsięwzięcia wraz z prognozowanymi kosztami całkowitymi. To wszystko oznacza, że realizowana zostaje funkcja zarządzania nazywana planowaniem.
3. Realizacja projektu, w której kierownik powołuje zespół projektowy i określa zasady jego działania, dzięki czemu kierowanie wszystkimi pracami wykonywanymi w ramach projektu jest sprawne – każdy z członków zespołu wie, jakie zadanie zostało mu przypisane oraz jaki jest przyświecający mu cel. Realizowane zostają funkcje zarządzania: organizowanie i motywowanie.
4. Kontrola oraz monitorowanie prac nad projektem, w której kierownik projektu wprowadza system kontroli postępów projektu, sprawdza, czy są one zgodne z planem, a w razie potrzeb zmienia plan projektu. Jeśli kontrola projektu nie przebiega

pomyślnie – konieczna jest rekonstrukcja oraz zmiana parametrów projektu. W ten sposób realizowana jest funkcja zarządzania nazywana kontrolowaniem.

5. Zamykanie projektu, które jest możliwe, kiedy zakres prac przewidzianych w projekcie został zrealizowany w określonym czasie, a koszty są zgodne z założonymi – polega na dostarczeniu rezultatów projektu do klienta. Projekt jest podsumowywany oraz opracowywane są informacje na potrzeby przyszłych projektów, dzięki temu możliwe ma być uniknięcie określonych błędów.

Zarysowane działania składające się na zarządzanie projektem tworzą kontekst dla stosunków międzyludzkich podczas realizacji projektu. Relacje personalne nie powinny być przy tym traktowane drugorzędnie, ponieważ (jak zauważa np. Mingus [2002]) miarą sukcesu projektu jest nie tylko jego realizacja w wyznaczonym terminie, utrzymanie zaplanowanego budżetu, spełnienie celów czy zadowolenie klientów, lecz także dobre relacje między pracownikami. Takie postrzeganie zarządzania projektami jest zgodne z definicją proponowaną w Project Management Institute – zgodnie z nią zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik działania projektu służyć ma zaspokojeniu lub nawet przekroczeniu potrzeb i oczekiwań interesariuszy związanych z projektem [Mingus 2002]. Interesariuszami tymi są przede wszystkim uczestnicy organizacji projektowej – członkowie zespołu projektowego i pozostali pracownicy niezaangażowani bezpośrednio w projekt. Jak zauważa Trocki [2009], charakter zarządzania projektami tworzy nowy świat pracy i oznacza szereg zmian w organizacjach, które zazwyczaj zajmują się prowadzeniem powtarzalnej działalności (tab. 3.1). Skutkiem tego, że okoliczności zarządzania projektami różnią się w istotny sposób od okoliczności zarządzania bieżącą, powtarzalną działalnością instytucji, zmianie ulegają: zadania, wymagania wobec pracowników, stosunki między przełożonymi i podwładnymi, ich role, sposoby oceniania i wynagradzania oraz sposoby myślenia leżące u podstaw wszelkich działań. Różnice te ujmujemy się w tzw. triadzie zarządzania projektami – składają się na nią trzy konieczne do rozwiązania obszary problemowe: funkcjonalne, instytucjonalne, personalne [Crawford 2004; Trocki 2009; Wyrozębski 2012].

Tabela 3.1. Porównanie zarządzania powtarzalną działalnością i zarządzania projektami		
Kryteria	Dziedzina zarządzania	
	Zarządzanie powtarzalną działalnością	Zarządzanie projektami
Zadania	powtarzalne	niepowtarzalne
Struktura organizacyjna	trwała	nietrwała, ograniczona w czasie
Czas realizacji	krótki	długi
Nakłady, koszty	małe, średnie	duże, bardzo duże
Finansowanie	podmiotowe	przedmiotowe
Ryzyko	średnie	wysokie
Kompetencje fachowe	średnie	wysokie
Innowacyjność	niewielka	duża
Zmiany	ewolucyjne	radikalne
Standaryzacja	wysoka	niska
Źródło: oprac. własne na podst. [Trocki 2009].		

Pierwszym obszarem problemowym jest tzw. funkcjonalne zarządzanie projektami. Obejmuje problemy odnośnie do planowania i kontroli przebiegu projektu. Rozważane są tu kwestie dotyczące sposobów definiowania projektu, tworzenia harmonogramów czy też dysponowania zasobami. Jak stwierdza Wyrozębski [2012], problemy funkcjonalne stanowią główną oś zarządzania projektami, gdyż odnoszą się do podstawowego zagadnienia, jakim jest zapewnienie sprawnej i zharmonizowanej realizacji projektu od powstania potrzeby aż do dostarczenia uzgodnionych rezultatów.

Drugim obszarem problemowym jest instytucjonalne zarządzanie projektami. Obejmuje problemy wychodzące poza zakres pojedynczego projektu, dotyczące również całokształtu funkcjonowania organizacji, w której realizowany jest nie tylko jeden projekt, lecz także wiele zróżnicowanych przedsięwzięć [Wyrozębski 2012]. Zagadnienie doboru właściwego typu organizacji projektowej ma wpływ na podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności w ramach projektu, sposób włączenia realizacji projektu do struktury organizacyjnej instytucji czy też współdziałanie jednostek organizacyjnych realizujących projekt. Trocki [2009] dokonuje przeglądu różnorodnych rozwiązań organizacji projektowej. Należą do nich: organizacja projektu w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie, organizacja projektu w strukturze linowo-sztabowej, projektowa organizacja macierzowa, „czysta” organizacja projektowa, spółka córka projektowa (zewnętrzna organizacja projektu) oraz projektowa organizacja sieciowa. Wymienione rozwiązania różnią się stopniem integracji struktur instytucji i projektu.

Trzecim obszarem problemowym jest personalne zarządzanie projektami. Obejmuje problemy współdziałania uczestników projektu. Podczas zarządzania projektami pojawia się konieczność pozyskania właściwych uczestników projektu, kształtowania ich wiedzy i umiejętności, motywowania oraz promowania właściwych wartości, stylu kierowania czy też wzorców zachowań [Trocki 2009]. W niniejszym opracowaniu uwaga poświęcona zostanie właśnie temu personalnemu obszarowi problemowemu zarządzania projektami, czyli funkcjonowaniu zespołu projektowego jako specyficznej subkultury organizacyjnej oraz temu, jak subkultura zespołu projektowego wpływa na osiągnięcie sukcesu projektu, który będzie rozumiany jako realizacja zakresu projektu w przewidzianym do tego budżecie i czasie [Atkinson 1999].

Z tego względu w pracy nie będą brane pod uwagę projekty międzyorganizacyjne będące efektem realizowania przedsięwzięć przez współpracujące organizacje. Zespół projektowy mógłby wtedy tworzyć kulturę, która byłaby zlepkiem lub wypadkową kultur współdziałających organizacji. W takim przypadku nie jest możliwe rozpatrywanie subkultury, która stanowi podsystem kultury organizacyjnej jednego podmiotu. Nie miałyby również zastosowania model subkultury organizacyjnej zaprezentowany w rozdz. 2.

W dalszej części został przyjęty następujący plan w omawianiu zagadnienia:

- a) na podstawie literatury przedmiotu opisano związek między zarządzaniem projektami a kulturą organizacyjną (podrozdz. 3.2),
- b) podjęto próbę określenia cech subkultury zarządzania projektami, która jako subkultura organizacyjna powstaje w wyniku realizacji projektów w danej organizacji

- i charakteryzuje ludzi będących członkami społeczności projektowej w tej organizacji (podrozdz. 3.3),
- c) przeanalizowano subkulturę zespołu projektowego pod kątem ustalenia, czy funkcjonowanie zespołu projektowego wiąże się z istnieniem subkultury organizacyjnej (podrozdz. 3.4) oraz jakie ewentualne czynniki subkulturotwórcze wpływają na jej siłę (podrozdz. 3.5),
 - d) określono typy subkultury zespołu projektowego, czy ma wzmacniający, neutralny, czy przeciwny charakter (podrozdz. 3.6),
 - e) na podstawie modelu subkultury organizacyjnej (przedstawionego w rozdz. 2) podjęto próbę scharakteryzowania procesów związanych z subkulturą zespołu projektowego, czyli: przechodzenie członków zespołu projektowego między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami występującymi w organizacji, kontaktowanie się między subkulturami, uczenie się subkultury zespołu projektowego (podrozdz. 3.7),
 - f) określono związek subkultury zespołu projektowego z zaangażowaniem członków zespołu projektowego, osiąganiem celów projektu, oporem wobec zmian i przewagą konkurencyjną organizacji (podrozdz. 3.8),
 - g) zaprezentowano hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego (podrozdz. 3.9).

3.2. Zarządzanie projektami a kultura organizacyjna

Chcąc analizować funkcjonowanie zespołu projektowego jako specyficznej subkultury organizacyjnej, należy na początku zastanowić się nad kulturowymi aspektami zarządzania projektami w ogóle (por. np. [Kuchta, Skupen 2013]). Do głównego nurtu badań dotyczących zależności między zarządzaniem projektami a kulturą organizacyjną należy przede wszystkim analiza kultury organizacyjnej jako czynnika sukcesu projektu (por. np. [Kendra, Taplin 2004; Belassi, Kondra, Tukul 2007; Morrison, Brown, Smit 2008; Aronson, Lechler 2009; Kuo, Kuo 2010; Nahmias, Crawford, Combe 2010]). Jednocześnie można wskazać na wciąż stosunkowo często cytowane w literaturze przedmiotu publikacje, w których omawiane są uprzedzenia pojawiające się w procesie podejmowania decyzji i ich związek z niepowodzeniem projektów (por. np. [Shore 2008]) i wpływ dojrzałości projektowej organizacji (Project Management Maturity) oraz kultury organizacyjnej na postrzeganą przez ankietowanych skuteczność i efektywność realizowanych projektów, a także na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo (por. np. [Yazici 2009]).

Wpływ kultury organizacyjnej na sukces projektu był m.in. przedmiotem badań przeprowadzonych przez Kendrę oraz Taplin [2004]. Na podstawie wywiadów autorki opracowały model sukcesu projektu, w którym wyróżniły kulturę organizacyjną łączącą cztery czynniki sukcesu (projektu): kompetencje kierownika projektu, metryki projektu służące do pomiaru przebiegu prac projektowych, procesy biznesowe wykorzystywane podczas

pracy projektowej, strukturę organizacyjną projektu. Kultura organizacyjna, która w pozytywny sposób wpływa na sukces projektu, charakteryzuje się:

- silną orientacją na klienta skutkującą opracowywaniem produktów i usług przysparzających organizacji zadowolonych klientów,
- uczciwością i zaufaniem we wszystkim, co się robi,
- pracą zespołową, czyli myśleniem i działaniem razem jako jedna firma,
- podejmowaniem innowacyjnych wyzwań, odkrywaniem nowych technologii i szybszym wdrażaniem nowych pomysłów,
- stałym wyznaczaniem ambitnych celów,
- indywidualnym szacunkiem i odpowiedzialnością za osiągnięcie celów.

Belassi, Kondra oraz Tukul [2007, s. 19, 20] wykazali natomiast w swoich badaniach pozytywny wpływ środowiska pracy i silnego przywództwa kierownictwa najwyższego szczebla na sukces projektów związanych z rozwojem nowych produktów: „[...] aby organizacje odniosły komercyjny sukces w projektach rozwoju nowych produktów, muszą wspierać kulturę, która zachęca pracowników do maksymalnego wysiłku, a to sprawia, że czują się swobodnie w radzeniu sobie z nieznanymi sytuacjami i podczas wyrażania swoich opinii, nawet w przypadku nieporozumień z przełożonymi lub menedżerami. Aby organizacje odniosły sukces komercyjny, najwyższe kierownictwo musi wyznaczyć jasne cele, zachęcić pracowników do udziału w podejmowaniu decyzji, przekazać im sposoby osiągnięcia tych celów i zachęcić ich do pracy nad nowymi pomysłami. [...] Co więcej, najwyższe kierownictwo podczas planowania musi myśleć długoterminowo”. Autorzy opisali ostatecznie pożądaną kulturę pracy, która oparta jest na uczestnictwie i zaufaniu, zachęca pracowników do podejmowania maksymalnych wysiłków i omawiania z przełożonymi kwestii związanych zarówno z pracą, jak i osobistych. Skłania pracowników również do wyjaśniania nieporozumień i do kontynuowania pracy nad nowymi pomysłami nawet wówczas, gdy początkowe próby zawodzą. W tego rodzaju kulturze ważne decyzje podejmowane są przez grupy, a nie przez kilka wybranych osób. Pracownicy wiedzą, że pomysły wszystkich są cenne i że organizacja jest zainteresowana nimi nie tylko jako wykonawcami zadań. Tego rodzaju kultura przyciąga pracowników i menedżerów, którzy czują się dobrze w nieznanym środowisku, są zorientowani długoterminowo i nastawieni na klienta.

Badania empiryczne dotyczące związku między kulturą organizacyjną a skutecznością zarządzania projektami (ang. *effectiveness of project management*) zostały przeprowadzone przez Morrisona, Browna oraz Smita [2008]. Kulturę organizacyjną opisali oni za pomocą dwunastu wymiarów (wyodrębnionych na podstawie studiów nad literaturą z obszaru zarządzania projektami), które ich zdaniem warunkują skuteczne zarządzanie projektami. Są nimi:

- ukierunkowanie organizacji – obecność długoterminowego kierunku strategicznego wspólnego dla całej organizacji,
- orientacja na konkurencyjność – koncentracja na rynku i środowisku zewnętrznym, a nie na wewnętrznej orientacji na produkt,
- uzasadnienie podejmowania decyzji – oparte na faktach, racjonalne, niepodporządkowane osobistym lub politycznym interesom,

- integracja między funkcjami – dobra integracja, odpowiednia dla pracy zespołowej, w przeciwieństwie do wyraźnego podziału na departamenty (silosy organizacyjne),
- filozofia komunikacji – otwarta i przejrzysta komunikacja odbywająca się we wszystkich kierunkach, informacje są swobodnie dostępne,
- miejsce podejmowania decyzji – decentralizacja, w przedsiębiorstwie powszechne jest delegowanie uprawnień decyzyjnych,
- styl zarządzania ludźmi – uczestniczący i wspierający, w przeciwieństwie do stylu dyrektywnego opartego na wydawaniu poleceń i kontroli ich realizacji,
- elastyczność – innowacyjność i otwartość na zmiany w przeciwieństwie do zachowań biurokratycznych i opornych na zmiany,
- sposób myślenia o ludziach – kierownictwo reprezentujące teorię Y (panuje ciepła osobista atmosfera) w przeciwieństwie do teorii X (dominuje atmosfera przymusu i wyłączna orientacja na zadanie),
- kompetencje osobiste – pracownicy uczestniczący w specjalistycznych szkoleniach i dążący do doskonałości osobistej,
- wsparcie procesów i systemów – wysoki stopień standaryzacji i wsparcia dzięki procesom i technologii,
- zarządzanie wydajnością – orientacja proaktywna, kultura oparta na wynikach, w przeciwieństwie do orientacji reaktywnej lub leseferystycznego podejścia do zadań i celów.

Skuteczność zarządzania projektami natomiast charakteryzują, zdaniem autorów, następujące wymiary:

- wejścia do procesu zarządzania projektami – wsparcie organizacyjne (stopień, w jakim organizacja jest postrzegana jako wspierająca zarządzanie projektami), racjonalność decyzji projektowych (stopień, w jakim organizacja wyznacza realistyczne cele swoim projektom),
- proces zarządzania projektami – skuteczne narzędzia i systemy, skuteczne procedury i dyscypliny, skuteczne kierowanie projektem, skuteczna komunikacja projektowa, dostępność pożądanych zasobów, uwzględnienie klienta w procesie zarządzania projektem oraz ocena każdego z tych czynników przez osoby uczestniczące w projekcie,
- krótkoterminowe wyniki zarządzania projektami – realizowanie celów operacyjnych projektów (stopień, w jakim projekty są dostarczane w ramach czasu, budżetu, jakości i wymagań klienta),
- strategiczne zarządzanie projektami – względy strategiczne organizacji (stopień, w jakim zarządzanie projektami wpisuje się w strategię organizacji), integracja zarządzania projektami (stopień, w jakim zarządzanie projektami jest powiązane z działalnością o charakterze procesowym w organizacji – nie zakłóca rutynowej działalności organizacji).

Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w 29 przedsiębiorstwach wykazano statystycznie istotny związek między kulturą organizacyjną (wszystkimi jej 12 wymiarami) a opisaną skutecznością zarządzania projektami.

Wpływ uprzedzeń w procesie podejmowania decyzji na niepowodzenie projektów przedstawił w swoich badaniach Shore [2008]. Wyróżnił dziewięć typów uprzedzeń³ i przeanalizował osiem nieudanych projektów. Zmapowanie tych uprzedzeń na model wartości konkurujących umożliwiło postawienie hipotezy, że nieudane projekty ogólnie można powiązać z kulturami organizacyjnymi i projektowymi charakteryzującymi się orientacją wewnętrzną i preferowaniem stabilności, a nie zmian.

Badania empiryczne przedstawiła również Yazici [2009]. Dotyczyły one wpływu dojrzałości projektowej organizacji i kultury organizacyjnej na postrzeganą przez ankietowanych skuteczność oraz efektywność realizowanych projektów, a także na wyniki osiąmane przez przedsiębiorstwo (postrzegane przez ankietowanych wyniki przedsiębiorstwa w perspektywie wewnętrznej, takie jak: oszczędności, wzrost sprzedaży, ogólne wyniki biznesowe, a także w perspektywie zewnętrznej, czyli m.in.: udział w rynku, pozycja konkurencyjna). Opierając się na analizie badań ankietowych z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących Camerona i Quinna [2015]⁴ przeprowadzonych z udziałem 86 specjalistów z różnych amerykańskich organizacji usługowych i produkcyjnych, potwierdzone zostały trzy następujące hipotezy badawcze dotyczące kultury organizacyjnej:

- istnieje istotna zależność między kulturą organizacyjną a skutecznością i efektywnością realizowanych projektów,
- istnieje istotna zależność między kulturą organizacyjną a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo w perspektywie wewnętrznej i zewnętrznej,
- istnieje istotna zależność między dojrzałością projektową organizacji i kulturą organizacyjną a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo w perspektywie wewnętrznej i zewnętrznej.

Yazici [2009] w swoich badaniach ankietowych wykazała, że dojrzałość projektowa organizacji jest w znacznym stopniu powiązana z wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, ale (co ciekawe) nie ze skutecznością i efektywnością realizowanych projektów. A przy tym kultura organizacyjna klanu jest jedynym czynnikiem przyczyniającym się do wyników osiąganym i w projektach, i w przedsiębiorstwie, a dojrzałość projektowa organizacji natomiast dzięki interakcji z kulturą rynku ma pozytywny wpływ jedynie na wyniki osiąmane przez przedsiębiorstwo. Na podstawie badań można wnioskować, że aby zrealizować zakres projektu w czasie i przy zachowaniu przewidzianego budżetu, konieczna jest zmiana kultury organizacyjnej w kie-

³ Do tych uprzedzeń zaliczono: zbieranie wyłącznie łatwo dostępnych danych, konserwatyzm, eskalacja zaangażowania w złe rokujące projekty, myślenie grupowe, iluzja kontroli, nadmierna pewność siebie, nadmierne sugerowanie się najświeższymi danymi, selektywna percepcja, wpływ poniesionych kosztów na podejmowane decyzje.

⁴ Model ten wyróżnia cztery typy kultury. Kultura klanu odnosi się do organizacji typu rodzinnego. Do głównych cech opisujących tę kulturę zalicza się zespołowość, dążenie do silniejszego zaangażowania, delegowanie uprawnień oraz poczucie odpowiedzialności firmy za swoich pracowników. W kulturze adhokracji dąży się do rozwoju zdolności adaptacyjnych oraz elastyczności i kreatywności działania w warunkach niepewności i nadmiaru informacji. W kulturze rynku cechą charakterystyczną jest nastawienie rywalizacyjne oraz koncentracja na wynikach. Kultura hierarchii wiąże się z wysoką formalizacją i standaryzacją działań, liczy się wydajność, szybkość i praca bez zakłóceń.

runku partycypacji, współpracy i uppełnomocnienia pracowników. Jeśli natomiast dąży się do poprawy konkurencyjności organizacji, połączonej z redukcją kosztów i zwiększeniem sprzedaży, należy z jednej strony podwyższać dojrzałość projektową, a z drugiej wzmacniać kulturę organizacyjną zorientowaną na wyniki. W podsumowaniu należy potwierdzić pozytywny wpływ kultury organizacyjnej klanu na zarządzanie projektami. Co ciekawe, sama dojrzałość projektowa organizacji tego pozytywnego wpływu nie zapewni, ale w połączeniu z kulturą rynku pozytywnie wpłynie na wyniki całej organizacji. W konsekwencji, negatywnie oceniono wpływ kultury hierarchii oraz adhokracji zarówno na skuteczną i efektywną realizację projektów, jak i na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

Związek między kulturą organizacyjną a sukcesem projektu w swoich badaniach potwierdzili także Aronson oraz Lechler [2009]. W przypadku kultury organizacyjnej oparli się na tzw. konstruktywnym i defensywnym typie kultury, które Ashkanasy, Broadfoot i Falkus [2000] opisali następująco:

- członkowie kultury konstruktywnej pozytywnie reagują na zmiany, zorientowani są na osiągnięcia zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym, cenią współpracę oraz innowacyjne podejście,
- członkowie kultury defensywnej opierają się zmianom, są konserwatywni, wykonują posłusznie odgórne polecenia, preferują przestrzeganie zasad zamiast ich kwestionowanie, unikają konfliktu, ale wolą bardziej rywalizować niż współpracować.

Autorzy pytali swoich respondentów o sukces projektu, czyli m.in. o to, czy projekt był sukcesem gospodarczym dla firmy, która go ukończyła, czy biorąc pod uwagę wszystkie aspekty, projekt zakończył się sukcesem, czy klienci byli usatysfakcjonowani procesem realizacji projektu oraz jego wynikami, czy projekt spełnił wszystkie warunki techniczne, czy jest używany przez zamierzonych klientów oraz czy podczas realizacji projektu została zdobyta nowa wiedza. Na podstawie analizy wyników badań wykazano pozytywny wpływ kultury konstruktywnej, a negatywny kultury defensywnej na realizację projektów.

Nahmias, Crawford i Combe [2010] przeprowadzili z kolei badania dotyczące czynników wpływających pozytywnie i negatywnie na projekty zmian organizacyjnych. Zidentyfikowali siedem czynników warunkujących powodzenie projektów zmian organizacyjnych, tj.: kulturę organizacyjną, opór wobec zmian, pracę zespołową, stopień przywództwa w zmianie, komunikację organizacyjną, systemy i procesy organizacyjne, strukturę organizacyjną. Przeanalizowano trzy studia przypadku: projekty zmian organizacyjnych w dużej firmie telekomunikacyjnej, instytucji finansowej, na publicznym uniwersytecie. Stwierdzono, że kultura wpływa pozytywnie na osiągnięcie celów projektu wówczas, gdy:

- charakteryzuje się przywództwem wspierającym projekt (mocna jest orientacja na wyniki, liczą się fakty, jasno zdefiniowane są role organizacyjne, ludzie poczuwają się do odpowiedzialności za sukces projektu),
- opiera się na pracy zespołowej,

- zapewnia zaangażowanie się pracowników i ich wsparcie projektu,
- ludzie komunikują się ze sobą,
- systemy i procesy organizacyjne zorientowane są na zmianę,
- struktura organizacyjna cechuje się szybkim procesem zatwierdzania zmian i brakiem silosów organizacyjnych.

Wpływ kultury organizacyjnej na wyniki projektów budowlanych opisali natomiast Kuo i Kuo [2010]. Do badań przyjęli model kultury organizacyjnej określony przez Denisona [2000], w którym badanie kultury organizacyjnej prowadzi się w czterech perspektywach, a mianowicie: zdolności adaptacyjnych organizacji, misji, spójności i zaangażowania. W obszarze każdej z nich Denison wyodrębnia trzy grupy determinant. W przypadku zdolności adaptacyjnych są to:

- kreowanie zmian uwzględniające, czy pracownicy rozumieją otoczenie i reagują na zmiany i trendy oraz czy stale poszukują nowych i ulepszonych sposobów wykonywania swojej pracy,
- orientacja na klienta dotycząca tego, czy pracownicy rozumieją potrzeby klientów, czy są zaangażowani w reagowanie na stale zmieniające się potrzeby oraz czy koncentracja na kliencie jest głównym problemem w całej organizacji,
- uczenie się organizacji odnoszące się do kwestii, czy uczenie się w miejscu pracy jest ważne, czy tworzone jest środowisko, w którym może pojawić się rozsądne podejmowanie ryzyka i innowacje, czy następuje dzielenie się wiedzą w całej organizacji.

W przypadku misji określającej długoterminowe cele organizacji są to natomiast takie determinanty, jak:

- kierunek i intencja strategiczna, dzięki którym ustala się, czy pracownicy rozumieją strategię zidentyfikowaną przez organizację i czy uważają, że strategię będą działać,
- cele odnoszące się do tego, czy sformułowane są cele krótkoterminowe mające pomóc powiązać codzienne czynności pracowników ze strategią i wizją organizacji, czy pracownicy rozumieją rolę swojej pracy w realizacji strategii,
- wizja, dzięki której zdobywana jest informacja, czy pracownicy podzielają pożądaną przyszłą stan organizacji, czy rozumieją tę wizję, czy ona ich motywuje i ekscytuje.

A w przypadku spójności, rozumianej przez Denisona jako określenie wartości i systemów będących podstawą kultury, wyróżnione zostają następujące determinanty:

- kluczowe wartości odnoszące się do tego, czy pracownicy dzielą zestaw kluczowych wartości, które tworzą poczucie tożsamości i jasny spis oczekiwań, oraz czy liderzy modelują i wzmacniają te wartości,
- porozumienie, dzięki któremu można ustalić, czy uczestnicy organizacji są w stanie osiągać porozumienie w kluczowych sprawach oraz czy potrafią pogodzić swoje różnice w konstruktywny sposób, gdy pojawiają się problemy,
- koordynacja i integracja odnoszące się do kwestii, czy pracownicy z różnych części organizacji mają wspólną perspektywę umożliwiającą im skutecznie pracować

ponad wewnątrzorganizacyjnymi granicami, a także czy starają się wyeliminować silosowe myślenie i promować działania leżące w interesie organizacji jako całości.

Na zaangażowanie odnośnie do budowania potencjału ludzkiego i stopnia, w jakim organizacja koncentruje się na rozwoju poczucia własności i odpowiedzialności u pracowników, składają się ostatecznie:

- *empowerment* dotyczący tego, czy pracownicy czują się poinformowani i zaangażowani w pracę, którą wykonują, oraz czy uważają, że mogą mieć pozytywny wpływ na organizację,
- orientacja na zespół odnosząca się do tego, czy praca zespołowa jest preferowana i praktykowana w organizacji, a także czy pracownicy cenią sobie współpracę i czują się odpowiedzialni za wspólne cele,
- rozwój zdolności – uwzględniający to, czy inwestuje się w pracowników, czy ich umiejętności rosną, czy poprawia się potencjał kadry w organizacji oraz czy zapewniona jest dzięki temu konkurencyjność organizacji dzisiaj i w przyszłości.

Przedstawione perspektywy kultury organizacyjnej Kuo i Kuo [2010] powiązali z wynikami projektów mierzonymi przez:

- analizę kosztów i korzyści, w której porównuje się wartości uzyskane do pierwotnie zakładanych,
- wskaźnik sukcesu odnoszący się do samooceny wskaźnika sukcesu projektu, błędów, które wystąpiły i opóźnień w czasie,
- jakość produktu dotyczącą jakości projektu głównego, funkcji produktu i korzyści funkcjonalnych dla klientów,
- usprawnienia procesu odnoszące się do procesu projektowego i zakresu, w jakim stale generowane są nowe pomysły w celu wsparcia realizacji projektu na podstawie testów rynkowych,
- innowacje technologiczne informujące o stopniu, w jakim organizacja łączy nowatorskie technologie i niewielkie nowości w celu wsparcia realizacji projektu.

Opierając się na analizie swoich badań przeprowadzonych przez Kuo i Kuo [2010] w tajwańskich firmach budowlanych, autorzy wykazali ostatecznie statystycznie istotny wpływ kultury organizacyjnej na realizację projektów. Stwierdzili, że: „[...] sukces projektów budowlanych nie polega już na dążeniu do krótszego czasu realizacji projektu, ale na zapewnieniu (1) zaspokojenia potrzeb klientów oraz (2) przestrzeganiu ich praw i troski o ich interesy. Takie przekonanie musi być zakorzenione w kulturze korporacyjnej, aby mogło być ono realizowane przez wszystkich pracowników, którzy są częścią łańcucha usług. Oznacza to, że jeśli firma budowlana chce odnieść sukces na rynku zorientowanym na klienta, musi zwrócić większą uwagę na identyfikację odpowiedniej misji, wartości i strategii organizacji w celu kultywowania «właściwego» sposobu myślenia, takiego jak: znaczenie wzajemnego zaufania z klientami” [Kuo, Kuo 2010, s. 629].

Jak można zauważyć, przedstawione wyniki badań nie tylko stanowią potwierdzenie wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie projektami, lecz także umożliwiają wyodrębnienie cech kultury organizacyjnej sprzyjających osiągnięciu sukcesu projektu. Potwierdza się zatem metafora Larsona i Graya [2011] przyrównująca związek między

kulturą organizacyjną a zarządzaniem projektami do rejsu statkiem po rzece: „Kultura to rzeka, a projekt to łódź. Organizowanie i kończenie projektów w organizacji, w której kultura sprzyja zarządzaniu projektami, jest jak wiosłowanie w dół: wymaga znacznie mniejszego wysiłku. W wielu przypadkach prąd może być tak silny, że wystarczy sterowanie. Dzieje się tak w przypadku projektów, które działają w środowisku przyjaznym dla projektów, w którym praca zespołowa i współpraca międzyfunkcjonalna są normą, gdzie dąży się do doskonałości i gdzie zdrowe konflikty są komunikowane i rozwiązywane szybko i skutecznie. I odwrotnie, próba ukończenia projektu w toksycznej kulturze jest jak wiosłowanie pod prąd: do osiągnięcia celu potrzeba znacznie więcej czasu, wysiłku i uwagi. Taka sytuacja miałaby miejsce w kulturach, które zniechęcają do pracy zespołowej i współpracy, które mają niską tolerancję na konflikty i gdzie awansowanie w mniejszym stopniu opiera się na wynikach, a bardziej na pielęgnowaniu korzystnych relacji z przełożonymi. W takich przypadkach kierownik projektu i jego ludzie muszą nie tylko przewyciężyć naturalne przeszkody projektu, ale także przewyciężyć dominujące negatywne siły tkwiące w kulturze organizacji” [Larson, Gray 2011, s. 85].

W podsumowaniu zaprezentowanych w tym podrozdziale wyników badań dotyczących kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu projektami można wskazać najczęściej wyróżniane jej cechy, do których należą:

- orientacja na pracę zespołową przejawiająca się we wspólnym podejmowaniu decyzji, współpracy między komórkami organizacyjnymi,
- elastyczność, innowacyjność i otwartość na zmiany w przeciwieństwie do zachowań biurokratycznych,
- orientacja na rynek oraz klienta skutkująca opracowywaniem produktów i usług ze względu na ich potrzeby,
- indywidualny szacunek do pracownika typowy dla teorii Y,
- obecność długoterminowego kierunku strategicznego, który jest wspólny dla całej organizacji i ukierunkowuje działania jej uczestników.

Zaprezentowane cechy kultury organizacyjnej sprzyjać mają zarządzaniu projektami, ale zdają się również mieć uniwersalny charakter, ponieważ sprawdzają się nie tylko w działaniach o charakterze projektowym, lecz także w przypadku realizacji rutynowych procesów w organizacji. Trudno bowiem zaprzeczyć, że zarządzaniu zorientowanemu na powtarzalną działalność nie będzie sprzyjać praca zespołowa, elastyczność, orientacja na klienta czy demokratyczny styl kierowania [Grajewski, Nogalski 2004]. Oznacza to po pierwsze, że postrzeganie projektów i procesów jako bytów całkowicie przeciwnych jest zbyt daleko idące, ponieważ zarówno procesy, jak i projekty mogą opierać się na tych samych wartościach, a ich brak będzie wpływał negatywnie na przedsiębiorstwo i w perspektywie projektowej, i procesowej. Po drugie, jeśli projekt różni się jednak w jakimś stopniu (np. jest unikatowy) od rutynowych procesów, to będzie on wiązał się z wykształceniem odmiennych od dotychczas obowiązujących w organizacji norm i wartości. Funkcjonowanie tych unikatowych norm i wartości w połączeniu z opisanymi wcześniej normami i wartościami uniwersalnymi – wspierającymi i procesy, i projekty, jak można sądzić, doprowadzi do powstania specyficznej subkultury. Taka subkultu-

ra związana z realizacją projektów z jednej strony odzwierciedlać będzie zatem normy i wartości organizacji realizującej powtarzalne procesy, a z drugiej normy i wartości typowe dla prac o charakterze projektowym. Subkultura ta zostanie nazwana „subkulturą zarządzania projektami”.

3.3. Subkultura zarządzania projektami

Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie projektami jest przez wielu autorów (o czym była mowa w podrozdz. 3.2) określony jako pośredni, a samo zarządzanie projektami w organizacji wiąże się według nich z wykształceniem się tzw. kultury organizacyjnej projektu. Cleland [1982] stwierdził, że w kontekście kulturowym zarządzanie projektem jest złożoną całością obejmującą wiedzę, przekonania, umiejętności, postawy i inne zdolności oraz przyzwyczajenia nabyte przez ludzi będących członkami jakiejś społeczności projektowej. Podobnie, jak zauważają np. Larson i Gray [2011], kierownicy projektów muszą kształtować kulturę projektu, która stymuluje pracę zespołową i wysoki poziom osobistej motywacji, a także zdolność do szybkiego identyfikowania i rozwiązywania problemów zagrażających pracy nad projektem. W konsekwencji w literaturze przedmiotu wielu autorów dąży do ustalenia wymiarów lub cech kultury organizacyjnej projektu, m.in.: Firth i Krut [1991], Thomas, Marossezeky, Karim, Davis i McGeorge [2002], Wang [2001], Zuo, Zillante i Coffey [2009], Du Plessis i Hoole [2006], Stare [2012], Nguyen i Watanabe [2017].

Na przykład Firth i Krut [1991] przeciwstawiają kulturę projektu kulturze hierarchii. Kultura projektu jest właściwa w funkcjonowaniu organizacji w otoczeniu dynamicznym, ponieważ umożliwia szybką i łatwą jej adaptację do nowych warunków. Zdaniem autorów to odróżnia kulturę projektu od kultury hierarchii sprawdzającej się w otoczeniu stabilnym, w którym zadania i czynności są powtarzalne, a celem jest nie adaptacja, ale redukcja kosztów. Firth i Krut wyróżniają następujące cechy kultury projektu:

- zmiany dokonywane są skokowo (w kulturze hierarchii odbywają się one w sposób ewolucyjny),
- liczy się podejmowanie wyzwań (w kulturze hierarchii liczy się efektywność),
- praca ma charakter niepowtarzalny (w kulturze hierarchii nacisk kładziony jest na działania o charakterze powtarzalnym),
- pracownicy mają wiele obowiązków (w kulturze hierarchii pracownicy mają raczej ograniczony zakres obowiązków),
- praca jest zorganizowana wokół zadań (w kulturze hierarchii wokół funkcji),
- zarządzanie obejmuje pracowników różnych szczebli hierarchii (w kulturze hierarchii kieruje się bezpośrednimi podwładnymi),
- orientacja na przyszłość (w kulturze hierarchii kadra kierownicza opiera się na danych historycznych),
- pozycja zależna jest od rodzaju wykonywanych zadań (w kulturze hierarchii od stanu posiadania, np. pozycji w hierarchii),

- praca członków zespołu projektowego uregulowana jest małą liczbą zasad (w kulturze hierarchii stopień ograniczenia dowolności i nieprzewidywalności uczestników organizacji jest dużo wyższy),
- dominują spotkania zespołów zadaniowych (w kulturze hierarchii spotkania komisji/ komitetów wynikają z regulaminów organizacyjnych, statutów lub innych dokumentów formalnych),
- przepływ informacji zależy od potrzeb (w kulturze hierarchii przepływ informacji odbywa się w pionie),
- władza jest wynikiem dzielenia się wiedzą z innymi oraz jest uzależniona od umiejętności współpracy (w kulturze hierarchii wynika z zajmowanej pozycji).

Thomas, Marossezeky, Karim, Davis i McGeorge [2002] w swoich badaniach opierali się natomiast na modelu wartości konkurujących. Analizowali australijską branżę budowlaną pod kątem zarządzania jakością – ustalili, że projekty osiągające wyniki poniżej przeciętnej wykazywały silne ukierunkowanie na kulturę rynku, a kultura klanu była w nich słabo zaznaczona. Projekty, które charakteryzowały się po względem jakości wynikami powyżej średniej, miały z kolei znacznie słabiej wyodrębnione wartości typowe dla kultury rynku, ale jednocześnie cechowały się silnymi wartościami kultury klanu. W takiej „klanowej” kulturze projektu kładziono nacisk na spójność, konsensus i morale w zespole. Preferowano również kierowników projektu będących mentorami dla członków zespołu projektowego lub facylitatorami.

Wang [2001] poszukiwał w ramach swoich badań kluczowych wymiarów kultury zawodowej zarządzania projektami oraz wartości i przekonań profesjonalistów zajmujących się zarządzaniem projektami (kultura zarządzania projektami to według niego zestaw wartości związanych z pracą podzielanych przez specjalistów od zarządzania projektami). W wyniku analizy statystycznej wyodrębnione zostały cztery wymiary kultury organizacyjnej projektu. Należą do nich:

- identyfikowanie się z zawodem kierownika projektu oznaczające chęć robienia kariery w obszarze zarządzania projektami, identyfikowanie się z innymi kierownikami projektów tworzących grupę zawodową, wykonywanie zadań związanych z zarządzaniem projektami w zarezerwowanym na to czasie,
- orientacja na zespół projektowy, na którą składa się tożsamość zespołu projektowego, wpływ oparty na wiedzy, oparcie funkcjonowania zespołu na procesach niesformalizowanych,
- elastyczność pracy, czyli brak opisów stanowisk pracy oraz autonomia pracowników,
- orientacja na wyniki, a nie na relacje międzyludzkie.

Jak zauważa Wang [2001], zidentyfikowane wymiary nawiązują do wartości typowych dla zarządzania projektami opisanych w literaturze przedmiotu, co oznacza, że zarządzanie projektami jest:

- horyzontalne, zasadniczo odmienne od tradycyjnego zarządzania typowego w wysoce zhierarchizowanych organizacjach – pracownicy są więc bardziej zorientowani na zadania niż na swoich przełożonych, a ich status wynika raczej z tego, co robią niż z tego, kim są,

- zorientowane na pracę zespołową, w której ludzie od siebie zależą i ze sobą współpracują, nie są zatem preferowane indywidualności i wzajemna konkurencja,
- zorientowane na zmianę, co oznacza, że relacje mają charakter tymczasowy, niepewność i zmiana są traktowane jako coś naturalnego, podkreśla się szybkość i elastyczność,
- zorientowane na wyniki, czyli celem jest zrealizowanie zakresu projektu.

Du Plessis i Hoole [2006, s. 37] zdefiniowały kulturę organizacyjną projektu z perspektywy zarządzania projektami: „Kiedy kultura organizacyjna jest postrzegana z perspektywy zarządzania projektami, odzwierciedla ona sposób, w jaki projekty są przeprowadzane przez współzależnych członków zespołu projektowego w środowisku organizacyjnym. To środowisko organizacyjne wspiera zasady i praktyki projektu w celu zapewnienia ukierunkowanego dostarczania wyników w określonych ramach czasowych, ograniczeniach budżetowych i konieczności satysfakcji konsumenta”. Następnie na podstawie studiów literaturowych, badań ankietowych i sesji mapowania koncepcji (ang. *concept mapping session*) z udziałem kierowników projektów autorki określiły wymiary opisujące kulturę organizacyjną projektu. Wskazały na:

- orientację na relacje międzyludzkie – czy relacje (wzajemne zrozumienie) między członkami zespołu, klientami i dostawcami postrzega się za istotne dla sukcesu projektu,
- orientację zespołową – stopień, w jakim zarządzanie projektem dotyczy grup, a nie jednostek,
- zaangażowanie kierownictwa/interesariuszy – stopień, w jakim zobowiązują się oni przez aktywne uczestnictwo i wsparcie dążyć do pomyślnego ukończenia projektu,
- orientację na współzależność – czy jednostki w organizacji są zachęcane do działania w sposób skoordynowany,
- kontrolę i dyscyplinę – czy zachowania pracowników są w wysokim stopniu nadzorowane i kontrolowane,
- orientację na ryzyko – stopień, w jakim środowisko projektu stanowi zachętę dla uczestników do innowacyjności i podejmowania ryzyka w celu osiągnięcia sukcesu,
- orientację na uczenie się – stopień, w jakim projekty są postrzegane jako szansa do uczenia się i ciągłego doskonalenia sposobów postępowania,
- tolerowanie konfliktu – czy pracownicy są zachęcani do wyrażania krytyki i rozwiązywania sytuacji konfliktowych,
- orientację na wyniki – stopień, w jakim kierownictwo i członkowie zespołu bardziej koncentrują się na osiągnięciu celu niż na środkach lub metodach postępowania (np. status w organizacji jest mniej zależny od pełnionej roli organizacyjnej, a bardziej zdeterminowany wynikami osiąganymi indywidualnie lub zespołowo),
- orientację na zewnątrz (ang. *open-system focus*) – czy członkowie zespołu projektowego monitorują i reagują na zmiany w otoczeniu zewnętrznym,

- otwartą komunikację – stopień, w jakim interesariusze komunikują się otwarcie i udostępniają informacje o projekcie, jego problemach, szansach, sukcesach i porażkach,
- wykorzystanie metodyki zarządzania projektami – stopień, w jakim kierownicy projektów stosują się do procesów zarządzania projektami oraz wykorzystują narzędzia służące zarządzaniu projektami.

Zdaniem Zuo, Zillantego oraz Coffeya [2009] kultura projektu wywodzi się z kultury organizacyjnej. Podczas gdy kultura organizacyjna jest rozwijana przez kierownictwo wyższego szczebla, kultura projektu może zostać ustalona zarówno przez kierownictwo wyższego szczebla czy biuro zarządzania projektami (PMO), jak i zespoły projektowe. Kultura projektu wpływa na procesy projektowe i relacje między członkami zespołu oraz opiera się na postawach i zachowaniach członków zespołu projektowego. Autorzy wyróżniają pięć wymiarów kultury projektu:

- integrację – w realizację projektu włączane są różne uczestniczące w nim strony,
- kooperację – podczas realizacji projektów występuje niewiele konfliktów, nacisk kładziony jest na ukierunkowanie różnych uczestników projektu na jego cele, praca zespołowa jest popularna, a uczestnicy projektu chętnie współpracują ze sobą,
- orientację na cel – uwaga jest skoncentrowana przede wszystkim na wykonaniu pracy, a sposób osiągnięcia celu jest drugorzędny,
- elastyczność – sposób realizacji projektu jest bardzo elastyczny, innowacyjne podejście (w tym podejmowanie ryzyka) jest wspierane i nagradzane,
- orientację na ludzi – wysoki priorytet ma rozwijanie umiejętności członków zespołu i świętowanie ich osiągnięć, a nie szukanie winnych.

Wpływ poszczególnych wymiarów kultury projektu na wyniki osiągane w projekcie badany był w odniesieniu do następujących wymiarów:

- ekonomiki – w znaczeniu sukcesu komercyjnego, przyszłych możliwości biznesowych,
- ciągłego doskonalenia – czyli satysfakcji z procesu realizacji projektu, wyciągania wniosków z projektu,
- relacji – czyli satysfakcji z relacji z innymi stronami,
- ogólnych wyników projektu (ang. *overall performance*).

Na podstawie analizy wyników badań Zuo, Zillante i Coffey [2009] wykazali, że wymiary kultury projektu, takie jak: integracja, kooperacja, orientacja na ludzi, wpływają pozytywnie na wyniki osiągane w projekcie. Co ciekawe, kultura projektu zorientowana na cel i elastyczna korelowała negatywnie z wynikami osiąganymi w projekcie⁵. Zaproponowali model kultury projektu składający się z następujących dwunastu cech: zaspokojenie potrzeb klienta (zarówno tych jawnych, jak i ukrytych), dobre relacje międzyludzkie, gotowość do pomagania sobie, praca zespołowa, równość wszystkich stron w projekcie, wspólne wartości i cele, uwzględnienie interesów innych stron, efektywna

⁵ Jedynie taki wymiar kultury projektu, jak elastyczność, wykazał pozytywną korelację z uczeniem się w projekcie.

komunikacja, nagradzanie za obniżanie kosztów, szacunek i zaufanie, wsparcie wyższej kadry kierowniczej, jasny podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Badania nad kulturą projektu nawiązujące do opracowania Kerznera [2001] zaprezentował natomiast Stare [2012]. Kulturę projektu zdefiniował jako: „[...] ogólne podejście do projektów w firmie” [Stare 2012, s. 47], a opisał za pomocą następujących pięciu wymiarów:

1. Nastawienie top managementu do zarządzania projektami – wsparcie kierownictwa najwyższego i wyższego szczebla polegające m.in. na dobrych relacjach kierownika projektu z kierownictwem wykonawczym, a szczególnie ze sponsorem wykonawczym. Za Kerznerem [2001] należy tu jeszcze doprecyzować:
 - kierownik projektu powinien być uprawniony do podejmowania decyzji związanych z projektem, co ma być możliwe dzięki decentralizacji;
 - sponsor jest okresowo informowany o realizacji projektu, nie ingeruje w zarządzanie projektem, ale jeśli to potrzebne, jest dostępny dla kierownika projektu. Kierownik projektu i inni członkowie zespołu projektowego są zachęceni nie tylko do przedstawiania problemów, lecz także do formułowania zaleceń i propozycji ich rozwiązania;
 - określony jest dokładny sposób raportowania;
 - wprowadzone są zasady określające odbywanie się okresowych spotkań zespołu projektowego.
2. Jasna priorytetyzacja projektów – najwyższe kierownictwo podejmuje decyzje dotyczące priorytetyzacji projektów, ich uruchamiania oraz wyboru sponsorów projektu.
3. Nastawienie kierownictwa liniowego do zarządzania projektami – mające wpływ na współpracę między kierownikami liniowymi a kierownikami projektów. Według Kerznera [2001] ta współpraca powinna oznaczać, że:
 - kierownicy projektów i menedżerowie liniowi są wspólnie odpowiedzialni za pomyślne ukończenie projektu. Kierownicy liniowi muszą dotrzymywać swoich obietnic w stosunku do kierowników projektów;
 - kierownicy projektów negocjują z menedżerami liniowymi, aby osiągnąć pożądane wyniki projektu. Ostateczna decyzja dotycząca oddelegowania personelu należy jednak do menedżera liniowego;
 - menedżerowie liniowi ufają swoim pracownikom na tyle, że upoważniają ich do podejmowania decyzji związanych z ich konkretnym obszarem funkcjonalnym bez konieczności ciągłego zadawania pytań;
 - jeśli kierownik liniowy nie jest w stanie dotrzymać złożonej obietnicy dotyczącej projektu, kierownik projektu musi zrobić wszystko, co możliwe, aby pomóc kierownikowi liniowemu w opracowaniu alternatywnych planów;
 - zarówno kierownik projektu, jak i kierownik liniowy mogą rozwijać wzajemnie akceptowalną kulturę projektu oraz zasady współpracy.
4. Sformalizowanie zarządzania projektami – dotyczy zasad, procedur, reguł, narzędzi opisujących sposób pracy nad projektem, czyli przyjęcia i praktykowania określonej metodyki zarządzania projektami.

5. Pozycja kierownika projektu w przedsiębiorstwie (zarówno formalna, jak i nieformalna) i stosunek pracowników do projektu, którym zarządza – uprawnienia kierownika projektu powinny zależeć od rodzaju projektu, co oznacza, że kierownik projektu o wysokim priorytecie powinien mieć podobne kompetencje jak menedżerowie liniowi i powinien być podobnie do nich opłacany.

Stare [2012] na podstawie badań, które przeprowadził, wykazał, że kultura organizacyjna projektu ma wpływ na motywację zespołu oraz realizację projektu ze względu na harmonogram (brak opóźnień w realizacji projektu) i budżet (utrzymanie kosztów w pierwotnie założonej ich wysokości).

W tym miejscu warto jeszcze opisać pięć wymiarów kultury organizacyjnej projektu, które Nguyen i Watanabe [2017] wyodrębnili w trakcie badań dotyczących projektów budowlanych, chodzi o:

- orientację na cele projektu, na którą składa się jasne i jednoznaczne określenie celów projektu, podział zadań, konsensus, wymiana informacji, wspieranie kierownika projektu, wzajemne zaufanie, zaangażowanie osób nadzorujących projekt,
- zaangażowanie się wykonawcy oznaczające zobowiązanie się wykonawcy do dotrzymania wymogów jakościowych, terminu realizacji oraz budżetu projektu,
- orientację na kooperację, czyli obecność korzyści wynikających z zaangażowania w projekt, interakcje podczas wykonywania pracy, otwartość i wzajemny szacunek, wymiana pomysłów i wsparcie, jednoznaczne przypisywanie odpowiedzialności, uznawanie osiągnięć, dotrzymywanie umów przez klientów, zaangażowanie w podejmowanie decyzji,
- orientację na usamodzielnienie pracowników (ang. *empowerment orientation*) skutkującą przyznawaniem niezbędnych uprawnień do wykonywania zadań, zachęcaniem do podejmowania decyzji, wsparciem udzielanym przez liderów,
- orientację na pracowników rozumianą jako inwestowanie w szkolenia pracowników, respektowanie potrzeb pracowników i troska o nich.

Autorzy określili również wpływ wyróżnionych wymiarów kultury organizacyjnej projektu na wyniki osiągane podczas zarządzania projektami budowlanymi. Stwierdzili, że im wyższa jest orientacja na cele projektu, zaangażowanie się wykonawców oraz orientacja na pracowników, tym wyższe jest zadowolenie członków zespołu projektowego, a także ogólna efektywność projektu.

Zaprezentowane badania kultury organizacyjnej przeprowadzone przez różnych autorów umożliwiają wskazanie najczęściej występujących cech kultury organizacyjnej projektu. Ponad połowa z nich wymienia występowanie podczas realizacji projektów orientacji na pracę zespołową, swobodny przepływ informacji, orientację na cele lub wyniki osiągane w projekcie oraz na zaangażowanie uczestników i interesariuszy projektu w jego realizację. Tylko nieliczni wskazywali w swoich badaniach na orientację na zmianę i elastyczność, akceptowanie niepewności, a także na orientację na relacje międzyludzkie i pracowników.

Można zauważyć również, że niektórzy (np. Firth i Krut [1991]) przeciwstawiają kulturę projektu kulturze hierarchii, a zdaniem innych (m.in. Zuo, Zillantego i Coffeya

[2009]) kultura projektu wywodzi się z kultury organizacyjnej. Kerzner [2001] natomiast uważa, że jej częścią jest kadra kierownicza organizacji, z kolei Wang [2001], że charakteryzuje ona pewną grupę osób zajmującą się zarządzaniem projektami. Oznacza to, że kultura organizacyjna projektu jest częściowo zakorzeniona w kulturze organizacyjnej i stanowi w jej ramach specyficzną subkulturę – łączy w sobie normy i wartości związane z realizacją projektów, a także normy i wartości odzwierciedlające kulturę organizacyjną. W badaniach wykazano bowiem, że na sukces projektów będą się składać:

- równość wszystkich stron i uwzględnienie ich interesów, wspólne wartości i cele oraz efektywna komunikacja, co pozwala sądzić, że w subkulturze będą obecne normy i wartości sprzyjające zarówno realizacji projektów, jak i rutynowej działalności przedsiębiorstwa,
- szacunek i zaufanie, które muszą dotyczyć zarówno relacji w zespołach projektowych oraz stosunku uczestników organizacji do projektów, jak i – odwrotnie – nastawienia członków zespołów projektowych do reszty organizacji,
- wsparcie kadry kierowniczej wyższego szczebla dla realizowanych projektów, skutkiem czego projekty nie mogą być wyalienowane z organizacji i muszą uwzględniać jej interesy, ponieważ w przeciwnym razie wymaganego wsparcia nie uzyskają,
- współpraca kierowników projektu z kierownikami liniowymi oznaczająca występowanie (choćby częściowo) u jednych i drugich pewnych wspólnych wartości (jeśli bowiem kierownicy projektów będą mieli normy i wartości sprzeczne z kulturą organizacyjną, nie będą mogli liczyć na wsparcie ze strony kierowników liniowych),
- jasny podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności, który (jak można sądzić) zakorzenia projekty i zespoły projektowe w systemie organizacyjnym. Projekty muszą więc przynajmniej częściowo odzwierciedlać porządek panujący w organizacji.

Przedstawione rozważania potwierdzają w pewnym stopniu wnioski zawarte w podrozdz. 3.2, zgodnie z którymi można przyjąć, że subkultura związana z realizacją projektów będzie z jednej strony odzwierciedlać normy i wartości procesowej organizacji, a z drugiej normy i wartości typowe dla prac o charakterze projektowym, dobrym przykładem może tu być orientacja na pracę zespołową.

Ponadto w badaniach nad kulturą organizacyjną projektu opisanych w tym podrozdziale wyróżniano przynajmniej częściowo te same normy i wartości, co opisane w podrozdz. 3.2, a dotyczące orientacji: na zmianę i elastyczność, na akceptowanie niepewności, na relacje międzyludzkie, na pracowników. O ile wskazania te nie były częste, o tyle potwierdzają ponownie potencjalne zakorzenienie kultury organizacyjnej projektu w kulturze organizacyjnej danej instytucji. Specyficzna subkultura związana z realizacją projektów w organizacji charakteryzowałaby się zatem z jednej strony orientacją na cele lub wyniki projektu, swobodny przepływ informacji, orientacją na zaangażowanie ludzi w projekt, a z drugiej reprezentowałaby wartości należące do kultury organizacyjnej, jak

np. orientacje: na zespół, na zmianę i elastyczność, na relacje międzyludzkie, na pracowników – ten zestaw norm i wartości sprzyjałby oczywiście realizacji projektów i nie wykluczał możliwości realizacji powtarzalnych procesów.

Z przedstawionych wyników badań kultury organizacyjnej wynika również, że ta subkultura nie będzie dotyczyć jednego projektu, tylko (o czym pisze np. Wang [2001]) wartości i przekonań profesjonalistów zajmujących się zarządzaniem projektami oraz (jak zauważa Stare [2012]) ogólnego podejścia do projektów w przedsiębiorstwie, co skłania do nazwania tej subkultury **subkulturą zarządzania projektami**. Będzie ona dotyczyć zatem norm i wartości związanych z zarządzaniem projektami w danej organizacji i będzie charakteryzowała kierowników projektów, a także członków zespołów projektowych zajmujących się realizacją projektów. Specyficzne cechy subkultury zarządzania projektami to:

- orientacja na zespół – dla osób związanych z realizacją projektów ważna jest tożsamość zespołu projektowego i procesy nieformalne, a nie interes jednostkowy i budowanie relacji za pomocą formalnej struktury organizacyjnej,
- orientacja na cele lub wyniki projektu – a nie tylko na cele organizacji lub rezultaty osiągane w wyniku jej powtarzalnych, rutynowych procesów,
- swobodny przepływ informacji – a nie tylko przepływ informacji w hierarchii organizacyjnej,
- zaangażowanie członków zespołu projektowego oraz interesariuszy projektu w jego realizację – realizacja projektu jest dla pracowników tak samo istotna, jak realizacja zadań związanych z rutynową działalnością przedsiębiorstwa.

Wyróżnienie subkultury zarządzania projektami nie zamyka drogi do dalszych poszukiwań. Jak można podejrzewać, duża rozbieżność wyników badań zaprezentowanych w niniejszym podrozdziale wynika z dużej różnorodności projektów poddawanych analizie przez poszczególnych autorów. Można przecież podejrzewać, że nawet w jednej organizacji dwa projekty o różnych cechach lub uwarunkowaniach będą prowadzić do wykształcenia odmiennych norm i wartości. Jeśli zdaniem Kerznera [2001] zarówno kierownik projektu, jak i kierownik liniowy mogą wzajemnie rozwijać kulturę i zasady współpracy, dodatkowo będzie to oznaczać, że zespół projektowy będzie miał swoją własną subkulturę, którą określić można subkulturą zespołu projektowego.

3.4. Subkultura zespołu projektowego

W odróżnieniu zarówno od kultury organizacyjnej, która może mniej lub bardziej sprzyjać realizacji projektów w danej organizacji, jak i subkultury zarządzania projektami obejmującej szereg rozwiązań określających sposoby realizacji projektów w organizacji – zagadnieniu subkultury zespołu projektowego nie poświęcono tak dużo uwagi. Na możliwość wykształcenia się subkultury zespołu projektowego wskazuje jedynie Kerzner [2001], Aronson i Lechler [2006], Fellows, Grisham i Tijhuis [2007] oraz Szeptuch i Dyla [2015].

Jak zauważa np. Kerzner [2001], kierownicy projektów mogą dążyć do wypracowania subkultur dla swoich projektów szczególnie wówczas, gdy czas ich realizacji będzie przewidziany na wiele lat. Takie tymczasowe kultury projektów rozwijają się w ramach ograniczeń stwarzanych przez kulturę organizacyjną, co uzasadnia nazwanie ich subkulturami. Zdaniem Kerznera wynika to z tego, że kierownik projektu nie powinien oczekiwać, że naczelne kierownictwo wyrazi zgodę na całkowicie swobodne działania – w ramach swoich uprawnień musi on zatem respektować nie tylko interesy projektu, lecz także organizacji, w której projekt jest realizowany. To oznacza (według niego), że subkultura jest niejako wypadkową norm i wartości wynikających z potrzeb realizowania specyficznego projektu, a jednocześnie ograniczeń, jakie stwarza organizacja wraz ze swą kulturą. Kerzner [2001] nie podaje jednak, jakie konkretnie cechy kultury ma mieć subkultura zespołu projektowego.

Na subkulturę tworzoną przez zespół projektowy wskazują również Aronson i Lechler [2006]. Ich zdaniem treść subkultury jest specyficzna dla projektu i odzwierciedla prace realizowane w jego ramach oraz podstawowe zadania stojące przed zespołem, które musi on wykonać. Podają następujące czynniki wpływające na powstawanie subkultur: specyfika projektu odbiegająca od rutynowych zadań realizowanych przez organizację, macierzowa struktura organizacyjna, w której obszarze realizowane są projekty, normy wnoszone do zespołu projektowego przez jego członków. Ten ostatni czynnik staje się przedmiotem badań. Aronson i Lechler wyróżniają na podstawie opracowania Cooke'a i Lafferty'ego [1989] trzy rodzaje norm występujących w zespole:

1. Konstruktywne normy zespołu projektowego, czyli takie, które prowadzą do przejmowania inicjatywy i współpracy. Są nimi orientacje: na osiągnięcia, samorealizację, humanizm, afiliację. Członkowie zespołów projektowych charakteryzujących się konstruktywnymi normami stawiają sobie ambitne, ale realistyczne cele, jakie realizują z entuzjazmem (osiągnięcia); cieszą się swoją pracą, rozwijają się i podejmują nowe i ciekawe inicjatywy (samorealizacja); wspierają siebie nawzajem i są otwarci na konstruktywny wpływ (humanizm); nawiązują przyjaźnie i czerpią satysfakcję ze swojego zespołu projektowego (afiliacja).
2. Pasywno-obronne normy zespołu projektowego nastawione na zachowanie indywidualnego bezpieczeństwa członków zespołu projektowego, co oznacza: dążenie do akceptacji, konwencjonalizm, uległość i unikanie. Członkowie zespołów projektowych charakteryzujących się normami pasywno-obronnymi dążą do pozyskania aprobaty i sympatii u innych członków zespołu projektowego (akceptacja); dostosowują się i przestrzegają zasad oraz dbają o swój wizerunek (konwencjonalizm); wykonują polecenia swoich przełożonych i konsultują z nimi wszystkie swoje decyzje (uległość); próbują przenieść odpowiedzialność na innych członków, aby nie być obwinionymi za problemy, które się pojawiły (unikanie).
3. Agresywno-obronne normy zespołu projektowego – związane są z kulturą, w której członkowie mają tendencję do obrony swojego statusu podczas realizacji zadań i sprowadzają się do przyjmowania postawy opozycyjnej, orientacji na władzę, konkurencję i perfekcjonizm. Zgodnie z opracowaniem Cooke'a i Lafferty'ego

[1989] członkowie zespołów projektowych charakteryzujących się normami agresywno-obronnymi dążą do wytykania słabych stron proponowanych rozwiązań, podejmowania bezpiecznych, ale nieskutecznych decyzji (postawa opozycyjna); chcą kontrolować podwładnych i poddają się swoim przełożonym (orientacja na władzę); myślą w kategoriach „wygrana–przegrana” (konkurencja); chcą być postrzegani jako osoby kompetentne, śledzą wszystko i pracują przez wiele godzin, aby osiągnąć ściśle określone cele (perfekcjonizm).

Aronson, Lechler wykazują ostatecznie, że konstruktywne normy zespołu projektowego wpływają na sukces projektu – konstruktywna subkultura zespołu projektowego jest bowiem istotnym predyktorem sukcesu projektu, jakim są: sukces biznesowy, zadowolenie klienta, wzrost wiedzy o projekcie.

Zestaw cech charakteryzujących subkulturę zespołu projektowego podają również Fellows, Grisham i Tijhuis [2007]. Ich zdaniem są nimi:

- orientacja na cele, czyli zgodność członków zespołu projektowego odnośnie do celu projektu,
- przywództwo oznaczające zdolność inspirowania zwolenników w dążeniu do wartości wyznawanych przez przywódcę (na wzór charyzmatycznego przywództwa),
- zaangażowanie w realizację prac zespołu projektowego,
- motywacja członków zespołu projektowego zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna,
- zaufanie między członkami zespołu projektowego – szeroko pojęte,
- władza oznaczająca obecność autorytetu formalnego, możliwości nagradzania i karania pracowników, władzę eksperta lub odniesienia, którą posiada kierownik projektu.

Szeptuch i Dyla [2015] zauważają natomiast, że zespoły zajmujące się realizacją projektów wytwarzają własną kulturę organizacyjną i dlatego szczególnie ważną rolę w budowaniu kultury w pracy zespołu projektowego odgrywa kierownik projektu. To od niego zależy, czy w zespole promowana będzie na przykład kultura winy czy wpływu, która zdaniem autorek znacząco przekłada się na sukces projektu. Z przeprowadzonych przez nie badań empirycznych wyłonione zostały następujące cechy subkultury zespołu projektowego:

- brak uprzedzeń i zahamowań we współpracy w ramach zespołu z osobami innych narodowości i kultur,
- wspólny język i system pojęć,
- wpływ norm i zasad postępowania propagowanych w organizacji na integrację współpracowników w ramach zespołu projektowego.

Na podstawie analizy przytoczonych opracowań można sprecyzować dwa problemy badawcze.

Pierwszy problem wynika z tego, że wprawdzie niektórzy autorzy wskazują na czynniki wpływające na tworzenie się subkultury zespołu projektowego (specyfikę projektu, macierzową strukturę organizacyjną, normy wnoszone przez członków zespołu projektowego, osobę kierownika projektu), ale opisują je fragmentarycznie, a inne – wpływające na kształtowanie się subkultur jak: wykształcenie i kwalifikacje pracowników, dyna-

mika oraz złożoność otoczenia, wielkość organizacji w ogóle pomijają. Pojawia się więc konieczność całościowej analizy czynników powodujących powstawanie subkultury projektowej, żeby można było uzyskać odpowiedź na pytanie, czy i w jakich warunkach powstaje subkultura zespołu projektowego.

Drugi obszar badawczy dotyczy cech subkultury zespołu projektowego. Na podstawie wymienionych opracowań trudno jest je wylistować, a wskazania autorów nie są przy tym spójne. Dlatego można sądzić, że analiza cech subkultury zespołu projektowego wydaje się nie przystawać do definicji projektu, według której każdy projekt jest unikatowy i (jak można przypuszczać) będzie wymagał odmiennych norm i wartości. Dodatkowo projekt pod względem swojej innowacyjności, złożoności, tempa realizacji lub poziomu technologii może mniej lub bardziej odbiegać od tego, czym organizacja zajmuje się na co dzień podczas swojej rutynowej działalności. Każdy projekt może być ostatecznie inaczej umiejscowiony w ramach struktury organizacyjnej [Trocki 2009] – może być więc realizowany w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie, w których obowiązki na rzecz bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu przenikają się lub też w tzw. czystej organizacji projektowej, w której obowiązuje pełna rozdzielność bieżącej działalności i działalności na rzecz projektu. Cechy subkultury zespołu projektowego zależą zatem od szeregu czynników sprzyjających powstawaniu tej subkultury, a ich analiza może być obiecującym nowym kierunkiem badań.

W dalszej części opracowania:

- w podrozdz. 3.5 – zdefiniowany zostanie termin: „siła subkultury zespołu projektowego”, omówionych będzie sześć czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego (czyli: cechy projektu, forma organizacji projektowej, wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego, cechy członków zespołu projektowego, dynamika i złożoność otoczenia, osoba kierownika projektu),
- w podrozdz. 3.6 – określony zostanie typ subkultury zespołu projektowego,
- w podrozdz. 3.7 – scharakteryzowane będą procesy zachodzące w subkulturach,
- w podrozdz. 3.8 – opisany zostanie wpływ subkultury zespołu projektowego na funkcjonowanie organizacji na poziomie indywidualnym, grupowym oraz w odniesieniu do jej przewagi konkurencyjnej.

3.5. Czynniki sprzyjające powstawaniu subkultury zespołu projektowego a siła subkultury zespołu projektowego

3.5.1. Siła subkultury zespołu projektowego

Termin: „silna subkultura zespołu projektowego” nawiązuje do terminu: „silna kultura organizacyjna” zdefiniowanego przez Steinmanna i Schreyögga [2001]. Według nich silna kultura organizacyjna charakteryzuje się po pierwsze wysokim stopniem wyrazistości wzorców orientacji i wartości, które przekazuje. Silne kultury organizacyjne wskazują jednoznacznie, co jest pożądane, a co nie. Jest to możliwe wówczas, gdy

poszczególne wartości, standardy i systemy symboli są zwarte, tak aby rzadko powstawała wątpliwość, według której orientacji należy podążać, oraz gdy kulturowe wzorce orientacji są określone stosunkowo pojemnie, tak aby mogły służyć w wielu sytuacjach. Po drugie wysoki jest jej stopień upowszechnienia, co oznacza, że zachowania wielu pracowników, a w ekstremalnym przypadku wszystkich, kierowane są dzięki przyjętym wzorcom orientacji i systemom wartości. W słabej kulturze organizacyjnej pracownicy kierują się znacznie bardziej zróżnicowanymi normami i wyobrażeniami. Po trzecie kulturowe wzorce zostały głęboko przyswojone (czyli kryterium jest głębokość zakorzenienia), stały się zatem elementem składowym codziennego działania.

Zgodnie z założeniem, że subkultura zespołu projektowego jest powiązana w pewnym stopniu z kulturą organizacyjną, to mniej lub bardziej wyraziste i zakorzenione normy oraz wartości mogą się różnić pod względem swojego upowszechniania w kulturze i subkulturze. Jeśli zatem zarówno kulturę organizacyjną, jak i subkulturę można opisać za pomocą określonych wymiarów kultury, to subkultura zespołu projektowego będzie tym silniejsza, im w większej liczbie wymiarów będzie występować istotna różnica między kulturą organizacyjną a subkulturą pod względem nasilenia występowania norm i wartości opisywanych przez te wymiary. Na przykład określone normy i wartości związane z wysokim stopniem unikania niepewności mogą występować albo tylko w kulturze i nie być obecne w subkulturze, albo występować i w jednej, i w drugiej, ale z różnym nasileniem. Oznacza to, że silna subkultura zespołu projektowego będzie różnić się od kultury organizacyjnej pod względem wszystkich wymiarów. I odwrotnie – subkultura zespołu projektowego będzie tym słabsza, im w mniejszej liczbie wymiarów kultury będzie występować różnica między kulturą organizacyjną a subkulturą.

To oznacza w praktyce, że w przypadku rozpatrywania siedmiu równorzędnych wymiarów kultury (np.: autonomii pracowników, stopienia formalizacji, wsparcia udzielanego podwładnym, identyfikacji z organizacją, nagradzania za osiągnięte wyniki, akceptacji konfliktów, akceptacji ryzyka; por.: [Hopkins, Hopkins, Mallette 2005]), jeśli stopień występowania tych wszystkich wymiarów będzie niski (wysoki) w kulturze a wysoki (niski) w subkulturze, to subkultura będzie silna. A jeśli na przykład stopień występowania tylko jednego wymiaru będzie w kulturze organizacyjnej inny niż w subkulturze, to subkultura będzie słaba. Całkowity brak różnic będzie oznaczał natomiast brak subkultury.

3.5.2. Cechy projektu

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele sposobów klasyfikacji projektów (por. np.: [Pawlak 2006; Shenhar, Dvir 2008; Lock 2009; Trocki 2012; Podgórska 2016]). Ponieważ celem niniejszego opracowania nie jest omawianie poszczególnych typów projektów, w myśl podejścia sytuacyjnego zdecydowano się wybrać typologię projektów zawierającą jednocześnie wnioski odnośnie do dopasowania właściwego stylu zarządzania do każdego projektu. Przyjęto zatem, że potencjalny wpływ na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego będą miały cechy projektu wyróżnione przez Shenhara oraz Dvira [2008], którzy zalecają zróżnicowane podejście do projektów o różnym

charakterze. Jak zauważa Kuchta i Skowron [2014], zaprezentowany przez nich model romboidalny stanowi strukturalne ramy, jakich mogą używać menadżerowie przy podejmowaniu decyzji dotyczącej prowadzenia określonych typów projektów. Spektrum decyzji, przy których podejmowaniu model jest pomocny, jest dość szerokie, gdyż obejmuje m.in. decyzje odnoszące się do: planowania, zarządzania ryzykiem, wyboru stylu zarządzania projektem, jego struktury, doboru narzędzi zarządzania projektem. Shenhar i Dvir w swoim opracowaniu rozpatrują cztery wymiary projektów dotyczące:

- **stopnia nowości lub innowacyjności projektu** – wymiar określający stopień, w jakim sposób postępowania w projekcie odbiega od dotychczasowych działań w organizacji (por. np. [Griffin 1997; Shenhar, Dvir 2008; Kielbus 2011; Trocki 2012]),
- **złożoności projektu** – większa złożoność projektu oznacza większą liczbę interakcji między poszczególnymi jego elementami, co pociąga za sobą większą formalizację w zarządzaniu projektem (por. np. [Tatikonda, Rosenthal 2000; Shenhar, Dvir 2008; Hass, 2008; Rietsema, Watkins 2012]),
- **tempa projektu** – wymiar odnoszący się do pilności i krytyczności spełnienia czasowych celów projektu (por. np. [Shenhar, Dvir 2008; Scott-Young, Samson 2009; Aken, Farris, Glover, Letens 2010]),
- **poziomu technologii projektu** – wymiar mówiący o tym, czy używana technologia jest już znana i dojrzała, czy też kluczowa technologia stosowana w projekcie nie istnieje w momencie rozpoczynania projektu i należy tę technologię dopiero wytworzyć (por. np. [Shenhar, Dvir 2008; Orłowski, Ziółkowski 2011]).

W dalszej części pracy przedstawiony zostanie zatem wpływ odmiennego charakteru określonych typów projektów na sposób zarządzania nimi i (co się z tym wiąże) na możliwość kształtowania się specyficznych subkultur zespołów projektowych.

Pierwszym wymiarem charakteryzującym projekty jest **innowacyjność**. Shenhar i Dvir [2008] wyróżnili trzy poziomy innowacyjności: projekt pochodny (polegający na rozszerzeniu lub poprawieniu istniejących produktów lub usług), projekt oparty na platformie (składa się na niego opracowanie i produkcja nowych generacji istniejących linii produkcyjnych lub nowych rodzajów usług dla linii istniejących czy też otwarcie nowych rynków) oraz projekt przełomowy (oznaczający wprowadzenie całkiem nowego produktu lub koncepcji, nowego pomysłu czy nowego zastosowania produktu). Jak zauważa na przykład Kielbus [2011, s. 224]: „Każdy z trzech typów poziomów innowacyjności projektu w różnym stopniu wpływa na klasyczny proces zarządzania projektami oparty na dziewięciu różnych obszarach wiedzy PMBoK. Im wyższa jest innowacyjność produktu, tym więcej niejasności jest na początku projektu, a co za tym idzie – oszacowania są mniej dokładne, zaś ryzyko wyższe. W takim przypadku potrzeba większej elastyczności i kreatywności, aby doprowadzić projekt do jego zakończenia z sukcesem”.

Shenhar i Dvir opisują również wpływ opisanych poziomów innowacyjności na zarządzanie projektem – odnoszą swoje zalecenia do zbierania danych rynkowych, definicji produktu, czasu zamrożenia wymagań dotyczących projektu i marketingu. W przypadku realizacji projektu pochodnego sposób postrzegania rynku czy też rozumienie cech lub funkcjonalności produktu nie odbiega od dotychczasowego sposobu postę-

powania. Przy projekcie platformowym konieczna może okazać się natomiast zmiana sposobu postrzegania rynku, a w proces definiowania produktu – zaangażowanie osób z zewnątrz (np. klientów). W projektach przełomowych dotychczasowe sposoby postępowania muszą zostać porzucone, a sprawdzone praktyki powinno się zastępować działaniem opartym na metodzie prób i błędów.

Ponadto, jak wynika na przykład z badań Griffin [1997] dotyczących nowych produktów i projektów związanych z rozwojem nowych usług, wyższy poziom nowości produktu, zoperacjonalizowany jako procent zmian w nowym produkcie w stosunku do poprzedniego produktu, wiąże się z większą bezwzględną ilością czasu potrzebnego na realizację projektu. Będzie to, jak można sądzić, pozytywnie związane z możliwością wykształcenia się nowych norm i wartości, a co się z tym wiąże i z siłą subkultury zespołu projektowego.

Shenhar i Dvir [2008] wskazują dodatkowo odnośnie do zasobów ludzkich, że w przypadku projektów pochodnych ludzie są świadomi efektywności, kosztów i czasu, co – jak się wydaje – jest podejściem podobnym do wykorzystywanego w rutynowej działalności. W przypadku projektów platformowych zespół jest międzywydziałowy, a ludzie muszą mieć całościowe spojrzenie na projekt. W projektach przełomowych natomiast poszukiwane są osoby kreatywne ze zdolnością innowacji w różnych dziedzinach, mające swobodę wyrażania i testowania nowych pomysłów – obejmuje się ich bardzo elastycznym stylem zarządzania. Można zauważyć, że zespół projektowy w projekcie pochodnym będzie mógł opierać się na normach i wartościach dotychczasowej kultury organizacyjnej, w projekcie przełomowym z kolei członkowie zespołu projektu muszą przynajmniej częściowo odejść od dotychczasowych wzorców kulturowych – stworzą wtedy subkulturę. Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H1a: Im innowacyjność projektu jest wyższa, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im innowacyjność projektu jest niższa, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

Złożoność uważa się za immanentną cechę projektów – jak wskazuje Podgórska [2017], dla wielu autorów złożoność projektu jest również jednym z najczęściej wskazywanych kryteriów ich podziału. Według niej może być ona rozpatrywana na przykład ze względu na rozmiar projektu, zróżnicowanie jego elementów, wzajemne powiązania między tymi elementami oraz – powiązania projektu z jego zewnętrznym otoczeniem. Autorzy, na których się powołuje, wyróżniają różne stopnie złożoności projektu. W niniejszej monografii, mając na uwadze spójność prowadzonych rozważań, wykorzystane zostaną opracowania Shenhara i Dvira [2008] oraz Hass [2008], która podaje następujące źródła złożoności projektu:

- detale – liczba zmiennych i interfejsów,
- dwuznaczność – brak świadomości zdarzeń i związku przyczynowego,
- niepewność – niezdolność do wstępnej oceny działań,
- nieprzewidywalność – niemożność dowiedzenia się, co się stanie w wyniku podejmowanych działań,
- dynamikę – szybkie tempo zmian,

- strukturę społeczną – określoną przez liczbę i typy interakcji,
- współzależności – wielość powiązań między elementami.

Autorka proponuje zatem własny model złożoności projektu, w którym wyróżnia trzy poziomy tej złożoności i szereg opisujących ją wymiarów. W tabeli 3.2 zestawiono wymiary, które zdaniem autora niniejszego opracowania najbardziej nawiązują do kwestii związanych z kształtowaniem się subkultury zespołu projektowego.

Tabela 3.2. Model złożoności projektu			
Wymiary złożoności	Złożoność projektu		
	Niezależny	Średnio złożony	Wysoce złożony
Czas	Mniej niż 3 miesiące	3–6 miesięcy	Powyżej 6 miesięcy
Wielkość zespołu	3–4 osoby	5–10 osób	Powyżej 10 osób
Skład zespołu i wyniki osiągnięte przez zespół	Zespół składa się z pracowników organizacji, jego członkowie współpracowali w przeszłości, a wyniki zespołu w przeszłości są udokumentowane i wiarygodne	Zespół składa się zarówno z pracowników organizacji, jak i z osób spoza niej; personel pochodzący z organizacji współpracował już w przeszłości i osiągał dobre wyniki. Umowy z osobami z zewnątrz są proste; wyniki osiągnięte przez kontrahentów są znane	Struktura zespołu jest złożona, członkowie zespołu mają różne kompetencje, to np. zespoły zewnętrznych wykonawców, zespoły wirtualne, zespoły zróżnicowane kulturowo. Umowy z kontrahentami są bardzo złożone; dotychczasowe wyniki osiągnięte przez kontrahentów nie są znane
Pilność i elastyczność kosztów, czasu i zakresu	Zminimalizowany zakres projektu. Niewielkie kamienie milowe. Harmonogram, budżet i zakres projektu są elastyczne	Harmonogram, budżet, zakres mogą podlegać niewielkim zmianom, ale ustalone terminy są stałe. Zakres i kamienie milowe są osiągalne	Harmonogram i zakres projektu są ambitne. Termin realizacji projektu stanowi wyzwanie, jest ustalony i nie można go zmienić. W przypadku budżetu, zakresu i jakości projektu nie ma miejsca na elastyczność
Sposób sformułowania celów biznesowych projektu	Jasne cele biznesowe; problem, który trzeba rozwiązać i jego uwarunkowania są łatwe do zrozumienia	Cele biznesowe są zdefiniowane; problem, który trzeba rozwiązać, i jego uwarunkowania są nieokreślone	Niejasne cele biznesowe powiązane są z niejednoznacznymi i nieokreślonymi problemami

Tabela 3.2. Model złożoności projektu (cd.)			
Prostota stosowanego rozwiązania	Rozwiązanie jest łatwo osiągalne przy użyciu istniejących, dobrze rozumianych technologii	Rozwiązanie jest trudne do osiągnięcia lub technologia jest sprawdzona, ale nowa w organizacji	Rozwiązanie wymaga przełomowych innowacji; wykorzystuje niedojrzałe, niesprawdzone lub złożone technologie dostarczane przez zewnętrznych dostawców
Wymagania oraz ich zmienność	Podstawowe wymagania są rozumiane, proste i stabilne	Podstawowe wymagania są znane, ale oczekuje się, że ulegną zmianie. Dostarczana funkcjonalność jest umiarkowanie złożona	Wymagania są słabo zrozumiałe, niestabilne i w dużej mierze nieokreślone. Dostarczana funkcjonalność jest wysoce złożona
Poziom zmian handlowych	Konieczne drobne zmiany w istniejącym podejściu do prowadzenia biznesu	Wymagane udoskonalenia istniejących praktyk biznesowych	Potrzeba zastosowania przełomowych praktyk biznesowych
Źródło: na podst. [Hass 2008].			

Zagadnienie złożoności projektu rozpatrywali również Shenhar i Dvir [2008]. Wyodróżniają jego trzy poziomy złożoności:

- montażowy – dotyczący pojedynczego komponentu, urządzenia lub kompletnego podzespołu (produkt spełnia dobrze zdefiniowane funkcje w ramach większego systemu lub jest niezależny, samoistny spełniający jedną określoną funkcję),
- systemowy – dotyczący systemów (np. komputery, pociski, sprzęt komunikacyjny) lub platform systemów (np. samoloty, okręty, samochody, budynki) czy tworzenia produktów niematerialnych (aplikacje programistyczne, reorganizacje biznesowe odnoszące się do wielu obszarów),
- macierzowy – dotyczący rozproszonego zbioru systemów (jest to system systemów), które działają razem w kierunku realizacji wspólnego celu. Projekty macierzowe nie są nigdy wykonywane w jednej lokalizacji. Są duże, w większości przypadków budowane w sposób ewolucyjny (stopniowo dołączane są dodatkowe systemy).

Jak zauważają Shenhar i Dvir [2008], większa złożoność projektu implikuje bardziej skomplikowaną organizację, większą interakcję między częściami projektu oraz większe sformalizowanie sposobu zarządzania projektem. W przypadku projektów montażowych mamy do czynienia najczęściej z jednym zespołem funkcjonalnym,

jego członkowie (ponieważ pochodzą z jednej organizacji) znają się, mają ze sobą codzienny kontakt i nie wykształcają na potrzeby projektu specjalnych sposobów postępowania. Co oznacza, że wykształcanie odmiennych od kultury organizacyjnej norm i wartości subkultury zespołu projektowego w związku z realizacją projektu nie jest potrzebne.

Według Hass [2008] jest podobnie w przypadku najniższej złożoności projektu – tzn. w projekcie niezależnym, w którym nie ma konieczności wykształcania specyficznych sposobów postępowania. Wynikać to może m.in. z małego zakresu projektu, niewielkich kamieni milowych, elastyczności zakresu, harmonogramu oraz budżetu. Podobne rozwiązanie jest łatwo osiągalne przy użyciu istniejących i dobrze opanowanych technologii. Ponieważ w wyniku projektu zachodzą tylko drobne zmiany w istniejącym podejściu do prowadzenia biznesu, można stwierdzić, że nie będą wykształcane specyficzne normy i wartości, czyli subkultura zespołu projektowego.

Odmierna sytuacja zaistnieje w projektach systemowych lub (według Hass [2008]) średnio złożonych. Projekty systemowe są zdaniem Shenhara i Dvira [2008] rzadko realizowane przez jedną organizację. Wymagają centralnego biura projektowego (lub biura programu) koordynującego wysiłki wielu podgrup i podwykonawców oraz charakteryzującego się znacznym stopniem sformalizowania i biurokracji. Hass podaje, że w tym przypadku zespół projektowy składa się z osób spoza organizacji, technologia jest nowa, a zmiana oznacza udoskonalenie dotychczasowych praktyk biznesowych. Funkcjonowanie biura projektowego skutkujące narzucaniem określonych sposobów działania będzie kreować nowe normy i wartości. Można również sądzić, że cechy projektu opisane przez Hass będą sprzyjać pojawieniu się subkultury w zespole projektowym (lub w kilku zespołach projektowych).

Projekty macierzowe są budowane natomiast pod parasolem organizacji (np. spółki córki projektowej), która zajmuje się przede wszystkim zagadnieniami finansowymi, logistycznymi i prawnymi i jest odpowiedzialna za biura zawierające kontrakty i biura kontrolujące system projektów składowych macierzy [Shenhar, Dvir 2008]. Łatwo zauważyć, że taka organizacja rozwinie swoją własną kulturę organizacyjną daleko wykraczającą poza zwykłą subkulturę. Hass [2008] zwraca uwagę natomiast na to, że w projektach wysoce złożonych występować będzie wiele różnych zespołów (zewnętrznych wykonawców, wirtualnych, zróżnicowanych kulturowo), które (jak można sądzić) każdorazowo stworzą swoje specyficzne subkultury przy wysokiej złożoności projektu wymuszające wiele działań koordynacyjnych (np. ze strony spółki córki projektowej), o czym napisano wcześniej.

Nakreślony odmienny sposób zarządzania projektami w zależności od stopnia złożoności projektu wpływa również na styl przywództwa. Rietsema i Watkins [2012] twierdzą, że złożone systemy wymagają holistycznego i wszechstronnego przywództwa sprzyjającego współpracy i kooperacji. Tatikonda i Rosenthal [2000] natomiast wskazują również na to, że złożoność projektu wiąże się z dłuższym czasem trwania prac rozwojowych, co w kontekście podjętych rozważań będzie (jak można przewidywać) pozytywnie związane z siłą subkultury zespołu projektowego.

Na podstawie przedstawionych stanowisk sformułować można zatem następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H1b: Im złożoność projektu jest wyższa, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im złożoność projektu jest niższa, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

Kolejnym czynnikiem mającym potencjalny wpływ na tworzenie się subkultury zespołu projektowego jest **tempo** realizacji projektu. Tempo dotyczy pilności i krytyczności spełnienia czasowych celów projektu [Shenhar, Dvir 2008; Scott-Young, Samson 2009; Aken, Farris, Glover, Letens 2010]. Można wymienić cztery poziomy tempa projektu:

- zwykły – czas nie jest krytyczny do odniesienia sukcesu,
- szybki/konkurencyjny – ukończenie projektu na czas jest ważne dla konkurencyjności firmy lub/i dla jej pozycji jako lidera,
- krytyczny – spełnienie kryterium czasu jest decydujące dla sukcesu projektu, a jakiegokolwiek opóźnienie może oznaczać porażkę,
- błyskawiczny – projekty kryzysowe o niezwyklej pilności, projekty, które powinny być ukończone możliwie szybko.

W projektach zwykłych, mimo że planowany jest konkretny termin zakończenia, jego przekroczenie może być tolerowane, ponieważ czas nie jest krytyczny w odniesieniu sukcesu realizowanego projektu. Zdaniem Shenhara i Dvira [2008] projekt taki nie wymaga unikatowej struktury czy zasad, ludzie zaangażowani do jego realizacji to zwykli pracownicy niemający pilniejszych prac, a naczelne kierownictwo interweniuje tylko w wyjątkowych sytuacjach. Na tej podstawie można stwierdzić, że zespół projektowy nie będzie charakteryzował się specyficzną dla niego subkulturą.

W projektach szybkich/konkurencyjnych priorytetem jest terminowe ukończenie projektu, ponieważ są one inicjowane w odpowiedzi na wyzwania rynkowe, a termin ukończenia projektu decyduje o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Choć przekroczenie terminu nie jest porażką, może zaszkodzić zyskom, konkurencyjności lub sile organizacji, które zdaniem Shenhara i Dvira [2008] mają w organizacji znaczenie strategiczne. Od kadry kierowniczej oczekuje się koncentracji na przestrzeganiu terminów przy jednoczesnym osiągnięciu celów związanych z zyskami i spełnieniu potrzeb rynkowych. W odróżnieniu od projektów zwykłych tworzone są tu zespoły macierzowe, a ich członkami zostają osoby mające kwalifikacje potrzebne do realizacji projektu. Obowiązują procedury mające na celu skracanie czasu realizacji projektu, naczelne kierownictwo monitoruje i próbuje główne fazy i bramy etapów projektu. Na tej podstawie można sądzić, że zespół projektowy będzie musiał wytworzyć nie tylko zorientowany na czas sposób postępowania, lecz także specyficzne normy i wartości różniące się od tych typowych dla kultury organizacyjnej.

Projekty z określonym czasem krytycznym realizacji mają konkretną datę zakończenia, której nie można zmienić. Niedotrzymanie terminu w tym przypadku jest równoznaczne z niepowodzeniem projektu. Są one bowiem inicjowane tak, aby trafić w okno czasowe bez możliwości jego przegapienia. Realizuje się je w tzw. czystej organizacji projektowej, w jednej lokalizacji często oddalonej lub odizolowanej od macierzystej orga-

nizacji [Trocki 2009]. Procedury i procesy są skrócone, proste, dominuje ścisła kontrola harmonogramu, wszyscy członkowie zespołów składają raporty bezpośrednio menedżerowi projektu [Aken i in. 2010]. Scott-Young i Samson [2009] wskazują ponadto na znaczenie specjalnego doboru personelu, ciągłości kierowania projektem i wykorzystania wielofunkcyjnych zintegrowanych zespołów. Jak można zauważyć, odizolowanie wykonawców projektu i ich silne ukierunkowanie na termin realizacji projektu będą sprzyjać rozwinięciu się subkultury organizacyjnej zespołu projektowego.

Projekty błyskawiczne powstają w odpowiedzi na kryzys lub w wyniku niespodziewanego zdarzenia. Przykładem mogą być wydarzenia wojenne, katastrofy naturalne lub kryzysy przemysłowe, podczas których organizacja musi szybko zareagować na ruch konkurencji. Zdaniem Shenhara i Dvira [2008] kierownicy tych projektów muszą mieć pełną niezależność. Stosowana jest tzw. czysta organizacja projektu, nie ma planowania – dominuje improwizacja, brak jest czasu na dokumentację i pisanie raportów. Naczelne kierownictwo nieprzerwanie uczestniczy w projekcie, aby pomagać, monitorować oraz podejmować konieczne decyzje. Zespół projektowy stanowią tu osoby przeszkolone i zwolnione z wykonywania innych zadań, a także personel zewnętrzny. Projekty błyskawiczne różnią się od projektów z czasem krytycznym tylko tym, że w tych drugich kierownictwo ma dość czasu na zaplanowanie i przygotowanie projektu ze względu na jego cel. Zarówno struktura organizacyjna, procedury, jak i procesy są do siebie podobne. Analogicznie do przypadku projektów z czasem krytycznym również i w błyskawicznych można przyjąć występowanie na tyle mocnych przesłanek, by mogła powstać subkultura zespołu projektowego.

Hipoteza H1c: Im tempo realizacji projektu jest szybsze, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im tempo realizacji projektu jest wolniejsze, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

Kolejną cechą projektów (inaczej wymiarem służącym do klasyfikacji projektów) wyróżnioną przez Shenhara i Dvira [2008] jest **technologia**, którą według nich są: wiedza, możliwości i zasoby potrzebne do utworzenia, zbudowania, wyprodukowania oraz wykorzystania produktu, procesu lub usługi. Technologia stanowić może materialną lub niematerialną część produktów, a wiedza techniczna może dotyczyć różnorodnych dziedzin. Autorzy wyodrębnili cztery typy projektów i określili cztery poziomy niepewności technologicznej:

- projekty niezaawansowane technologicznie opierające się na dojrzałych, znanych technologiach, do których równy dostęp mają wszyscy gracze rynkowi. Technologia nie skutkuje żadnymi trudnościami ani niepewnością podczas wykonywania;
- projekty średnio zaawansowane technologicznie obejmujące w ograniczonym zakresie pewną liczbę nowych technologii, które nie są krytyczne dla realizacji projektu. Projekty te cechują się średnią niepewnością technologiczną;
- projekty wysokiej technologii związane z nowymi czy ostatnio opracowanymi technologiami, dzięki którym pojawia się możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej, ponieważ prowadzą do produktów, które nie istniały w przeszłości i są nowością w danej branży. Są to projekty o wysokiej niepewności technologicznej;

- projekty o bardzo wysokiej technologii same wymagające opracowania nowych technologii, bowiem nie istnieją one w chwili rozpoczęcia projektu, a ich tworzenie jest częścią projektu. To projekty bardzo ryzykowne i dość rzadkie. Przykładami podanymi przez autorów są: program Apollo, teleskop kosmiczny Hubble'a, projekty realizowane w nowych firmach tworzących nowe technologie na sprzedaż.

Opisana niepewność technologiczna (opisywana też np. jako entropia projektu [Orłowski, Ziółkowski 2011]) wpływa oczywiście na sposób zarządzania projektem m.in. w odniesieniu do stylu zarządzania, komunikacji i interakcji, cech menedżera projektu i zespołu projektowego (tab. 3.3).

Tabela 3.3. Poziom niepewności technologicznej a sposób zarządzania projektem				
	Poziom niepewności technologicznej			
	niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
Ocena projektu	Formalny postęp i oceny stanu	Formalny postęp i oceny stanu, pewne oceny techniczne końcowego projektu	Oceny techniczne ekspertów poza normalnymi ocenami formalnymi	Intensywne oceny zespołów ekspertów są konieczne w celu odniesienia sukcesu
Styl zarządzania i postawa	Styl firmy; trzymanie się planu	Mniej stylu firmowego, gotowość do akceptacji pewnych zmian	Bardziej elastyczny styl, oczekiwanych jest wiele zmian	Bardzo elastyczny styl, ciągle zmiany – tzw. szukanie problemów
Komunikacja i interakcja	Głównie formalna interakcja podczas ustalonych spotkań	Częstsze spotkania, nieco nieformalnych interakcji	Częste komunikowanie się wieloma kanałami, nieformalne interakcje	Wiele kanałów komunikacyjnych, nieformalna komunikacja zinstytucjonalizowana i promowana przez kierownictwo
Menadżer projektu i zespół projektowy	Menadżer z dobrą umiejętnością zarządzania, zwykle średnio wykwalifikowani pracownicy	Menadżer z pewnymi umiejętnościami technicznymi, znaczący udział naukowców	Menadżer z dobrymi umiejętnościami technicznymi, wielu specjalistów i naukowców w zespole projektowym	Menadżer projektu o wyjątkowych umiejętnościach technicznych, wysoko wykwalifikowani specjaliści i wielu naukowców
Źródło: [Shenhar, Dvir 2008, s. 91].				

Okazuje się zatem, że im wyższy poziom niepewności technologicznej, tym bardziej wymagani są kierownicy projektów o wysokich umiejętnościach technicznych, którzy poprowadzą projekty w elastycznej atmosferze umożliwiającej przez dłuższy czas opra-

cowywania produktu wprowadzenie, ocenę i testowanie nowych, czasami radykalnych pomysłów. Można przyjąć, że jeśli wraz ze wzrostem niepewności typowej dla wysokiej i bardzo wysokiej technologii odchodzi się coraz silniej od ogólnie obowiązującego stylu firmy, to w przypadku zespołu projektowego będzie można zaobserwować wykształcanie się specyficznej subkultury zespołu projektowego.

W interesujący sposób do omawianego problemu odnoszą się również Orłowski i Ziółkowski [2011], którzy omawiają kluczowe parametry wpływające na dobór metody zarządzania przedsięwzięciem. Jednym z rozpatrywanych parametrów jest entropia projektu wskazująca na nieuporządkowanie informacji, a tym samym na niepewność realizacji procesów wytwórczych i zarządczych w projekcie. W zależności od tej niepewności związanej z niewiedzą, brakiem sprecyzowanych oczekiwań czy też niemożnością wydobyć od klienta możliwie pełnego zestawu oczekiwań, według nich, projekty dzielą się na te o małej, średniej i dużej entropii. Ze względu na stopień entropii kierownik projektu powinien podjąć decyzję dotyczącą wyboru metody realizacji prac projektowych z zachowaniem dystansu mniej lub bardziej do podejścia klasycznego w zarządzaniu projektem i kultury organizacyjnej.

W podsumowaniu można wnioskować, że jeżeli nasilenie cech projektu z możliwymi negatywnymi skutkami ma wpływ na sposób zarządzania projektem (por. tab. 3.4), to będzie sprzyjało jednocześnie powstawaniu innych od dotychczas występujących w kulturze organizacyjnej norm i wartości.

Tabela 3.4. Wpływ cech charakterystycznych projektów na ich sukces		
Cechy charakterystyczne projektów	Konsekwencje dla zarządzania projektami	Możliwe skutki negatywne
Wyjątkowość	Niepewność	Odchylenia od pożądanej jakości, przekroczenia kosztów, terminów
Złożoność	Trudność rozpoznania potencjalnych problemów	Trudności koordynacji na etapie planowania i realizacji
Długotrwałość	Nieprzewidywalność	Odstępstwa od planów
Szeroki zakres oddziaływania	Konieczność uwzględnienia sprzecznych interesów	Utrudnianie realizacji projektu ze strony negatywnych interesariuszy
Wysokie i zróżnicowane wymagania kompetencyjne	Konieczność angażowania wykonawców zewnętrznych	Trudności skutecznej kontroli i współdziałania
Wysokie ryzyko	Szczególna kontrola ze strony naczelnego kierownictwa, oczekiwanie sukcesu	Unikanie odważnych decyzji, kunktatorstwo
Źródło: [Trocki 2015, s. 10].		

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

- **Hipoteza H1d: Im poziom niepewności technologicznej projektu jest wyższy, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im poziom niepewności technologicznej projektu jest niższy, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.**

3.5.3. Forma organizacji projektowej

W rozdziale 2 poświęconym subkulturom organizacyjnym wskazano, że jednym z najważniejszych czynników sprzyjających powstawaniu subkultur jest struktura organizacyjna (podział struktury na obszary funkcjonalne, dywizje, szczeble hierarchii, komórki sztabowe i liniowe, realizowane procesy). W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania projektami zagadnienie struktury organizacyjnej rozpatruje na przykład Lichtarski [2008] i Trocki [2009], który m.in. dokonał obszernego przeglądu rozwiązań strukturalnych związanych z projektami. Wyróżnił osiem modelowych form organizacji projektowej, jakie można scharakteryzować za pomocą dwóch czynników: pozycji i autonomiczności projektu w strukturze organizacji macierzystej. Pozycja projektu jest zależna od znaczenia projektu dla organizacji macierzystej oraz jego specjalizacji, a autonomiczność projektu – od jego złożoności i innowacyjności.

Kiedy analizuje się wpływ formy organizacji projektowej na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego, należy brać pod uwagę rozwiązania strukturalne uszeregowane od struktury liniowej do „czystej” organizacji projektowej. W przypadku spółki córki projektowej i dalszych rozwiązań strukturalnych nie można mówić o subkulturach, ponieważ projekt jest realizowany poza macierzystą organizacją i zespół projektowy nie będzie stanowił jej subkultury.

Rozpatrywane będą opracowane na podstawie publikacji Trockiego [2009] następujące rozwiązania strukturalne:

- organizacja projektu w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie,
- organizacja projektu w strukturze liniowej z działem współpracy,
- organizacja projektu w strukturze liniowej z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*),
- organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej,
- projektowa organizacja macierzowa (funkcjonalna, zrównoważona, projektowa),
- „czysta” organizacja projektowa.

Przy określaniu wpływu formy organizacji projektowej na powstawanie subkultury zespołu projektowego można zauważyć, że w organizacji projektu w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo czy terytorialnie występuje najwyższy stopień integracji struktury macierzystej i zespołu projektowego. Zadania projektowe wykonywane są przez komórki organizacyjne organizacji macierzystej, a projekt stanowi część organizacji funkcjonalnej – mieści się całkowicie w obszarze zadań i kompetencji jednej jednostki organizacyjnej struktury liniowej. Inicjatorami projektu są w tym przypadku przedstawiciele kierownictwa średniego szczebla jednostek liniowych, a kierownikiem projektu zostaje zazwyczaj członek kierownictwa liniowej jednostki organizacyjnej, w której realizowany jest projekt [Trocki 2009]. O ile zaletami tego rozwiązania (por. np. [Gray, Larson 2011]) są: brak konieczności dokonywania zmian organizacyjnych, elastyczne wykorzystanie zatrudnionego personelu, dostępność jego specjalistycznej wiedzy na potrzeby projektu, ciągłość zatrudnienia pracowników na ich dotychczasowych stanowiskach, o tyle do wad zaliczyć

można to, że projekty tak realizowane mają często niższy priorytet niż działalność rutynowa w danej komórce organizacyjnej, a jej specjaliści nie zmieniają własnego punktu widzenia i koncentrują się zazwyczaj tylko na swojej części projektu, a nie na jego całości. Takie nakładanie się na siebie dotychczasowych struktur i zespołu projektowego pozwala sądzić, że w organizacji projektu w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo czy terytorialnie zespół projektowy nie rozwinie specyficznej dla siebie subkultury.

W organizacji projektu w strukturze liniowej z działem współpracy w porównaniu do pierwszego rozwiązania występuje jedna różnica – pojawia się kierownik projektu, który nie jest kierownikiem liniowej jednostki organizacyjnej [Trocki 2009]. Jeśli założy się, że wprawdzie jest on podległy kierownikowi liniowemu, ale może stosować własny styl zarządzania projektem, to można przyjąć, że tym sposobem pojawi się jeden z potencjalnych warunków powstania subkultury zespołu projektowego.

Organizacja projektu w strukturze liniowej z wyodrębnionym zespołem projektowym charakteryzuje się tym natomiast, że pojawiają się w niej dwie przesłanki sprzyjające powstawaniu subkultury zespołu projektowego. To przypadek, w którym pracownicy pochodzą z różnych obszarów organizacji (np. pionów funkcjonalnych), a kierownik projektu powołany przez naczelne kierownictwo organizacji ponosi całkowitą odpowiedzialność za projekt – dlatego tworzy on w celu jego realizacji niezależną strukturę [Pietras, Szmit 2003]. W tym kontekście podkreśla się szczególną rolę kierownika projektu, ponieważ powinien on zarówno określać zasady funkcjonowania zespołu, jak i mu przewodzić [Voices on Project Management 2018]. Mimo że stanowisko kierownika projektu i związane z nim uprawnienia są tymczasowe i ograniczone do projektu, można sądzić, że w większym stopniu niż we wcześniej wymienionych formach organizacji projektowej powstanie tu subkultura zespołu projektowego.

W organizacji projektu w strukturze liniowo-sztabowej w odróżnieniu od rozwiązania strukturalnego z wyodrębnionym zespołem projektowym kierownik projektu wsparty jest przez komórkę sztabową mogącą narzucać jemu określone (np. zgodne z wybraną metodyką) sposoby zarządzania zespołem projektowym. Jak pisze Trocki [2009], dodatkową zaletą tego rozwiązania jest większa ranga projektu i lepsze warunki jego realizacji, a także wsparcie projektu przez zarząd i służby organizacji. To umożliwia silniejsze odróżnienie się sposobu postępowania członków zespołu projektowego od sposobu pracy pracowników liniowych, a to jeszcze bardziej w porównaniu do rozwiązań strukturalnych przedstawionych wcześniej powinno przyczynić się do powstania subkultury zespołu projektowego.

W projektowej organizacji macierzowej natomiast realizowane są różnorodne i raczej duże projekty wymagające czasem bardzo specyficznego podejścia (por. np. [Hopec, Kamiński 2010]). Silną orientację na realizację projektu zapewnia w tym przypadku formalnie wyznaczony kierownik projektu odpowiedzialny za koordynację i integrację wkładu różnych jednostek organizacyjnych, który jednocześnie zapewnia holistyczne podejście do rozwiązywania problemów, jakiego często brakuje w funkcjonalnej organizacji [Gray, Larson 2011]. Kierownik projektu ma duże lub bardzo duże uprawnienia porównywalne do uprawnień kierownictwa pionów funkcjonalnych, umożliwiające mu konkurowanie z nimi o zasoby. Silne wzmocnienie autorytetu kierownika projektu oraz

wyraźna orientacja na realizację projektu sprzyać będzie (jak można wnioskować) wykształcaniu się subkultury zespołu projektowego.

W „czystej” organizacji projektowej występuje z kolei pełna rozdzielność bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu. Kierownik projektu dysponuje pełnym potencjałem organizacyjnym niezbędnym w zarządzaniu projektem, pełne i jednoznaczne jest również przyporządkowanie pracowników do projektu [Trocki 2009]. Ponieważ nie występują w tym przypadku negatywne dla kształtowania się subkultury zjawiska organizacji macierzowej, takie jak: zaangażowanie się jej pracowników w wiele projektów, zmienność zespołów projektowych, chęć zachowania mocnych synergii między projektami, można sadzić, że „czysta” organizacja projektowa najsilniej sprzyać będzie powstawaniu subkultury zespołu projektowego.

Różnice w poszczególnych rozwiązaniach strukturalnych oraz ich wpływ na powstawanie subkultury organizacyjnej projektu zilustrowano w tab. 3.5.

Tabela 3.5. Forma organizacji projektowej a subkultura zespołu projektowego					
Organizacja projektu w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie	Organizacja projektu w strukturze liniowej z działem wspólnym pracy	Organizacja projektu w strukturze liniowej z wyodrębnionym zespołem projektowym (<i>Task Force</i>)	Organizacja projektu w strukturze liniowo-sztabowej	Projektowa organizacja macierzowa (funkcjonalna, zrównoważona, projektowa)	„Czysta” organizacja projektowa
Powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu (ten sam kierownik, ci sami pracownicy)	Powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu (ten sam kierownik, ci sami pracownicy)	Powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu (ci sami pracownicy, ale z różnych pionów)	Powiązanie obowiązków bieżącej działalności instytucji i działalności na rzecz projektu (ci sami pracownicy, ale z różnych pionów)	Działalność instytucji opiera się (w znacznym stopniu) na realizowaniu różnorodnych i raczej dużych projektów, w których odchodzi się wyrażnie od jednności rozkazodawstwa i jednolitości kierownictwa	Pełna rozdzielność bieżącej działalności i działalności na rzecz projektu (brak zaangażowania w bieżącą działalność instytucji). Dysponowanie pełnym potencjałem organizacyjnym niezbędnym do zarządzania projektem. Pełne i jednoznaczne przyporządkowanie pracowników do projektu

Tabela 3.5. Forma organizacji projektowej a subkultura zespołu projektowego (cd.)					
Dwoistość roli kierownika liniowego i kierownika projektu	Kierownik projektu podległy kierownikowi pionu funkcjonalnego	Kierownik projektu powołany przez zarząd, ale niepożyczający innego wsparcia (jego stanowisko i związane z nim uprawnienia są tymczasowe i ograniczone do projektu)	Kierownik projektu wsparty komórką sztabową	Kierownik projektu na równi z kierownikiem liniowym (możliwe konflikty kompetencyjne)	Kierownik projektu ma pełnię władzy i odpowiada wyłącznie przed zarządem
Słaba subkultura zespołu projektowego		↔		Silna subkultura zespołu projektowego	
Źródło: oprac. własne.					

Poza tym, jeśli przechodzenie do coraz bardziej zaawansowanych form organizacji projektowej oznacza zarówno coraz większe znaczenie projektu dla organizacji macierzystej i jego wyższą specjalizację, jak i coraz większą autonomię projektu wynikającą z jego złożoności i innowacyjności, to można przypuszczać, że normy i wartości w zespole projektowym będą się coraz bardziej różnić od norm i wartości kultury organizacyjnej przy przejściu do wyższych form organizacji projektowej. Wysokie znaczenie projektu będzie bowiem uzasadniać jego wyjątkowe traktowanie przez kadrę kierowniczą, wysoka specjalizacja spowoduje przy tym, że bardziej ogólne procedury i standardy mogą być nieadekwatne, a wyższa złożoność i innowacyjność projektu będą wymagać odmiennego sposobu zarządzania nim (o czym była mowa w podrozdz. 3.5.2). Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H2: Im forma organizacji projektowej jest bardziej zbliżona do „czystejszej” organizacji projektowej, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im forma organizacji projektowej jest bardziej zbliżona do struktury liniowej, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

3.5.4. Wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego

W podrozdziale 2.3 wskazano na czynniki sprzyjające kształtowaniu się subkultury, np. są nimi wykształcenie i kwalifikacje uczestników organizacji (por. [Bloor, Dawson 1994; Trice 1993; Maanen, Barley 1984]). Zgodnie z tym członkowie określonego zespołu projektowego muszą posiadać kompetencje potrzebne do realizacji projektu. Jeżeli przyjmie się, że realizowany projekt (niejako z definicji) wymaga w pewnym stopniu unikatowego podejścia, będzie też czasami wymagał specjalistycznej wiedzy, wykształcenia i kwalifikacji innych niż te, które są zazwyczaj potrzebne do realizowania procesów

w organizacji. Jak można sądzić, to odmienne wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego mogą prowadzić do wykształcenia się specyficznej subkultury. Jest to szczególnie prawdopodobne wtedy, kiedy:

- specyfika realizowanego projektu odbiega od dotychczasowych działań organizacji pod względem wymaganego wykształcenia i kwalifikacji pracowników,
- na podstawie analizy WBS (Work Breakdown Structure), przedmiotów dostawy i podejścia realizacyjnego lub doświadczeń z wcześniejszych projektów kierownik projektu zidentyfikuje kompetencje potrzebne do wykonania poszczególnych zadań, a także określi, jaką wiedzę i umiejętności mają charakteryzować się wszyscy członkowie zespołu projektowego,
- w przypadku braku potrzebnego wykształcenia i kwalifikacji pracowników organizacji uruchamiane są szkolenia członków zespołu projektowego,
- w organizacji brakuje potrzebnych kompetencji i członkowie zespołu projektowego pozyskiwani są z zewnątrz, co oznacza, że niezbędne osoby o określonym wykształceniu i kwalifikacjach zatrudniane są na czas projektu.

Mechanizmem osłabiającym tworzenie się subkultury ze względu na specyficzne wykształcenie i kwalifikację pracowników będzie, jak można przypuszczać, zmiana składu zespołu projektowego w trakcie realizowania projektu. Jeśli skład zespołu pod wzglę-

Wpływ wykształcenia i kwalifikacji członków zespołu projektowego na subkulturę zespołu projektowego		
W projekcie można wykorzystać wykształcenie i kwalifikacje pracowników organizacji		Projekt wymaga wykształcenia i kwalifikacji pracowników, które nie występują w organizacji
Kierownik projektu nie identyfikuje kompetencji, które będą potrzebne do wykonania poszczególnych zadań projektowych		Kierownik projektu identyfikuje kompetencje, które będą potrzebne do wykonania poszczególnych zadań projektowych
Brak szkoleń członków zespołu projektowego pod kątem umiejętności związanych z realizacją zadań projektowych		Członkowie zespołu projektowego uczestniczą w szkoleniach pod kątem umiejętności związanych z realizacją zadań projektowych
Do zespołu projektowego angażowane są osoby z organizacji (w organizacji są osoby posiadające odpowiednie kompetencje)		Do zespołu projektowego dołączane są osoby z zewnątrz posiadające wykształcenie i kwalifikacje inne od tych, które posiadają uczestnicy organizacji
Słaba subkultura zespołu projektowego lub jej brak ↔ Silna subkultura zespołu projektowego		

Rys. 3.1. Wpływ wykształcenia i kwalifikacji członków zespołu projektowego na subkulturę zespołu projektowego; oprac. własne

dem wykształcenia i kwalifikacji jest stały, to może ukształtować się specyficzna (np. zawodowa) subkultura zespołu projektowego. Ale jeśli w trakcie realizacji projektu będą dołączać do niego osoby o różnych kompetencjach (a potencjalnie niektóre będą ten zespół opuszczać), to tworzenie się specyficznej subkultury zespołu projektowego może być utrudnione (por. rys. 3.1).

Ostatecznie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H3: Im bardziej członkowie zespołu projektowego różnią się pod względem wykształcenia i kwalifikacji od pozostałych pracowników w organizacji, tym silniejsza subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej członkowie zespołu projektowego różnią się pod względem wykształcenia i kwalifikacji od pozostałych pracowników w organizacji, tym słabsza subkultura zespołu projektowego.

3.5.5. Cechy członków zespołu projektowego – reaktancja, zadowolenie, zaangażowanie

Do cech uczestników organizacji (opisanych w podrozdz. 2.3) decydujących o powstaniu subkultury należą: skłonność do reaktancji, zadowolenie uczestników organizacji z dominujących w niej wartości, zaangażowanie, lojalność i identyfikacja z organizacją [Meyer, Allen 1991; O'Reilly, Chatman 1986]. Na tej podstawie można sądzić, że powstawaniu subkultury zespołu projektowego będzie sprzyjać po pierwsze zjawisko reaktancji w organizacji, po drugie zadowolenie członków zespołu projektowego z wartości obowiązujących w zespole projektowym i po trzecie zaangażowanie, lojalność oraz identyfikowanie się z zespołem projektowym.

W przypadku **zjawiska reaktancji** członkowie organizacji, ponieważ nie akceptują ograniczeń tworzonych przez organizację, mogą traktować pracę w zespole projektowym jako bardziej atrakcyjną alternatywę. Jeżeli zatem ogranicza się swobodę uczestników organizacji przez autorytaryzm kierowników czy kolektywistyczne podporządkowanie jednostki grupie społecznej albo dominuje konserwatyzm, albo wysoki stopień standaryzacji i specjalizacji, to prawdopodobna staje się chęć niektórych uczestników organizacji do przejścia do subkultury. W dążeniu do przywrócenia wolności wyboru, mogą dążyć do uwolnienia się choć częściowo od ograniczeń, przyłączyć się do zespołu projektowego i podzielać jego subkulturę. Przykładem może tu być J. DeLorean (o czym była już mowa wcześniej), który będąc członkiem kadry kierowniczej General Motors, kwestionował dominujące wartości tego koncernu. Należały do nich: respektowanie autorytetu, dopasowanie się, lojalność. Jak się później okazało, DeLorean był na tyle charzmatyczną postacią, że przekonał innych do swojej odmiennej od panującej w GM orientacji kulturowej.

Podobne zjawisko można zauważyć również w obszarze B+R [Hilmer, Donaldson 1997], ponieważ celem tego rodzaju działalności jest rozwój innowacji, a zatrudnieni naukowcy i inżynierowie pracują nad projektami, które mogą trwać wiele lat. Sprężenie zwrotne trwa długo, a charakter zadań nie ułatwia kierowania pracą zatrudnionych ludzi. Pracownicy tego obszaru są wysoko wykwalifikowani, w znaczącym stopniu niezależni, mają nienor-

mowany czas pracy odbywającej się często w domu lub podczas weekendu. W B+R panuje atmosfera tolerancji, swobody, tak aby nie ograniczać niczyjej kreatywności.

Na dążenie do odzyskania wolności i chęć zaangażowania się w innowacyjne projekty wskazują np. Hammer [1998] i Wozniak [Wozniak, Łokaj 2009]. Hammer zauważa, że jeśli kultury organizacyjne funkcjonują na zasadach paternalizmu, stosują mechanizmy kontrolne i biurokratyczne oraz są wymierzone przeciwko wolności osobistej, to wszelka inwencja ginie w gąszczu formalnych reguł zakładowych, a twórcze myślenie może być rozwijane raczej poza godzinami pracy. W wywiadzie Wozniak mówił z kolei „o małym garażu na uboczu korporacji”. Jego zdaniem kultura korporacyjna może utrudniać rozwój pomysłów, a grupa innowatorów nie powinna być umiejscowiona zbyt głęboko w strukturze organizacyjnej, tj. nie powinna mieć nad sobą zbyt wielu szczebli hierarchii, przełożonych i zależności decyzyjnych. Kierownictwo organizacji musi zrozumieć, że prawdziwa innowacja, która przynosi rzeczy tak nowe, że nazywa się je rewolucyjnymi, niemal zawsze powstaje nie w firmie, lecz w warunkach domowych – tworzą ją młodzi ludzie, którzy pracują często w swoim garażu. Właśnie dlatego wysoko innowacyjne organizacje zapewniają swoim pracownikom 20% czasu pracy na niezależne rozwijanie własnych pomysłów i projektów.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego będzie **zadowolenie członków zespołu projektowego z wartości obowiązujących w tym zespole**. Można sądzić, że zadowolenie to pojawi się w momencie, kiedy określona subkultura umożliwi zaspokojenie potrzeb pracowników w większym stopniu niż kultura organizacyjna. Z założenia bowiem dzięki subkulturom ich członkowie mogą rozwiązać rozbieżności między rzeczywistymi a pożądanymi normami kulturowymi, a także – tworzyć inne, bardziej adekwatne dla siebie normy i wartości.

Przede wszystkim można sądzić, że normy i wartości będą dotyczyły sposobu wykonywania pracy. Jeśli praca w projekcie wymaga dużej elastyczności działania, wysokich umiejętności adaptacyjnych, współpracy w zróżnicowanym środowisku, doskonałości w wykonywaniu zadań, chęci dzielenia się wiedzą, otwartości na nową wiedzę i nowe metody organizacji pracy, wysokiego poziom samokontroli, samodyscypliny, kreatywności oraz konstruktywnego rozwiązywania konfliktów – to można przyjąć, że zespół projektowy nie będzie funkcjonował wtedy, kiedy jego członkowie nie będą akceptować właśnie tych wartości. Ich akceptacja jest zatem niejako warunkiem koniecznym do zaistnienia zespołu, a co się z tym wiąże i powstania jego specyficznej subkultury.

Normy i wartości mogą dotyczyć również zakresu wykonywanej pracy. Zespół projektowy może bowiem pracować nad nowym modelem biznesowym, wdrożeniem innowacyjnej technologii lub innym zadaniem, które samo z siebie będzie kreować nowe wartości kulturowe obejmujące i wpływające na pracę podczas realizacji projektu. Na podstawie doświadczenia autora tej monografii (zdobytego podczas realizacji projektów dla przedsiębiorstw) wiadomo, że dzieje się tak m.in. w projektach IT, jakie miały miejsce w instytucjach finansowych lub przemyśle wydobywczym, których zakres bardzo odbiegał swoją specyfiką od podstawowego obszaru działalności danej organizacji.

W przypadku **zaangażowania, lojalności i identyfikacji z zespołem** sprzyjających tworzeniu się subkultury zespołu projektowego, należy wskazać na pracowników

w mniejszym stopniu przywiązanych do firmy, a mocniej identyfikujących się ze świadczoną przez nich pracą w zespołach projektowych. Jak zauważa np. Kanter [1998], współcześnie pracownicy o wysokich kwalifikacjach zawodowych pracują ciężko, od zadania do zadania, i dbają o wysoką jakość swoich świadczeń, czerpią poczucie własnej wartości z charakteru wykonywanej pracy, a nie ze swoich związków z konkretnym przedsiębiorstwem. Ich wartość zawodowa to reputacja, ponieważ pracownicy potrzebują takich wartości zawodowych, umiejętności i reputacji, które będą mogli wykorzystać w wielu innych miejscach pracy: „Motywuje ich atrakcyjność branży i wyzwania wymagające stałego doskonalenia umiejętności, a sami marzą o założeniu własnych przedsiębiorstw w przyszłości” [Kanter 1998, s. 166]. Tacy pracownicy będą identyfikować się mniej z organizacją, a bardziej z projektem, co będzie sprzyjać wyższej sile subkultury zespołu projektowego.

W podsumowaniu można stwierdzić, że im bardziej członkowie zespołu projektowego postrzegają pracę w nim jako atrakcyjną, tym bardziej prawdopodobne jest wykształcenie się subkultury zespołu projektowego. Jeśli więc cenią oni występującą w zespole projektowym swobodę działania, odpowiadają im obowiązujące tam wartości oraz skłonni są identyfikować się z zespołem, będzie to sprzyjać wykształceniu się subkultury zespołu projektowego (rys. 3.2).

Wpływ cech uczestników zespołu projektowego na subkulturę zespołu projektowego		
Zespół projektowy nie oferuje z punktu widzenia pracowników środowiska pracy wolnego od organizacyjnych ograniczeń		Praca w zespole projektowym jest postrzegana przez pracowników jako dająca swobodę działania i wolność osobistą
Członkowie zespołu projektowego nie akceptują wartości typowych dla pracy projektowej (np. elastyczności działania, samokontroli, kreatywności, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów), a bardziej preferują pracę w powtarzalnych i ustandaryzowanych procesach		Członkowie zespołu projektowego akceptują wartości typowe dla pracy projektowej (np. elastyczność działania, współpracę w zróżnicowanym środowisku, konieczność dzielenia się wiedzą, uczenie się, samodyscyplinę, kreatywność)
Niskie zaangażowanie, lojalność i identyfikacja pracowników z zespołem projektowym		Wysokie zaangażowanie, lojalność i identyfikacja pracowników z zespołem projektowym

Słaba subkultura zespołu projektowego

←→

Silna subkultura zespołu projektowego

Rys. 3.2. Wpływ cech uczestników zespołu projektowego na subkulturę zespołu projektowego;
oprac. własne

Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H4: Im bardziej członkowie zespołu projektowego postrzegają pracę w zespole jako atrakcyjną, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej członkowie zespołu projektowego postrzegają pracę w zespole jako atrakcyjną, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

3.5.6. Dynamika i złożoność otoczenia

Zarządzanie projektem jest uzależnione od kontekstu, w którym się ono odbywa (por. prace następujących autorów, np.: Collyer i Warren [2009], Stead [2010], Świętoniowska [2015], Kopczyński [2013; 2016]). Są oni zdania, że wzrost dynamiki i złożoności otoczenia wpływa na sposób zarządzania projektami. Zaznaczają również, że tradycyjne metodyki zarządzania projektami opierające się na mechanistycznym podejściu i myśleniu przyczynowo-skutkowym nie są w stanie sprostać wyzwaniom współczesnych projektów. Wzrasta zatem potrzeba i umiejętności dostosowywania podejścia do zarządzania projektem do bieżących uwarunkowań określonych przez złożoność, niepewność, zakres i krytyczność projektu, naturę zaangażowanych w niego osób, ich relacji oraz środowiska projektu.

W analizie wpływu dynamiki i złożoności otoczenia na zarządzanie projektami należy zauważyć, że problematyka projektów prowadzonych w wysoce niepewnych środowiskach to jedno z kluczowych i do dzisiaj omawianych zagadnień zarządzania projektami [Gray, Larson 2011; Szpitter 2012]. Łączy się ono z takimi kwestiami, jak: planowanie niepewnych wyników, równoważenie elastyczności z niezawodnością i odpowiedzialnością, równoważenie jakości decyzji względem prędkości ich podejmowania, zamrożenie zakresu projektu podczas szybkich zmian. Collyer i Warren [2009] stwierdzają na przykład, że każdy projekt charakteryzuje się nie tylko sam z siebie pewną dynamiką zmian, lecz także podlega zmianom otoczenia. W przypadku rosnącej dynamiki otoczenia w projekcie wzrasta ilość niewiadomych, których wyjaśnienie jest niezbędne dla jego sukcesu. Oznacza to, że obok realizacji projektu (ang. *elaboration*) zespół projektowy musi również prowadzić działania o charakterze badawczym (ang. *exploration*) i to w tempie adekwatnym do zmian zachodzących w otoczeniu. Collyer i Warren twierdzą, że chcąc opisać zmiany w otoczeniu, należy mieć na uwadze:

- cykl życia produktu (MTTF) – czyli średni czas pracy urządzenia od początku eksploatacji (lub od ostatniej jego naprawy) do powstania pierwszej awarii (krótszy czas oznaczać ma wyższą dynamikę otoczenia),
- tempo wprowadzania nowych materiałów – oznacza czas od momentu pojawienia się materiałów, jeżeli na przykład stały się one dostępne w ciągu ostatnich trzech lub czterech lat, a wcześniej były całkowicie nieznane, można przyjąć, że tempo jest wysokie,
- trudności w znajdowaniu i zarządzaniu wykwalifikowanymi pracownikami – zmiany doprowadzają do niskiego poziomu wiedzy na temat właściwości nowych materiałów i tego, jak powinny być zastosowane, co wiąże się z problemem znalezienia wykwalifikowanych pracowników oraz zarządzania nimi,

- poziom integracji z przemysłem klienta – otoczenie dynamiczne wynikałoby m.in. z konieczności dostosowania się do indywidualnych potrzeb klienta,
- zmianę celów – w dynamicznym otoczeniu wymagania klientów mają tendencję do szybkich zmian,
- niedoskonałość planowania – w dynamicznym otoczeniu pojawiają się nowe zdarzenia, które dezaktualizują sporządzone wcześniej plany, dodatkowo w czasie, w którym zaczęto dostosowywać plany, zachodzą kolejne zmiany,
- zaangażowanie pracowników w projekt – w dynamicznym otoczeniu na długo przed wyprodukowaniem produktu lub usługi uwaga członków zespołu projektowego kierowana jest na nowe projekty lub cele, co skutkuje tym, że dotychczasowe przedsięwzięcie wydaje się mniej wartościowe lub ważne (utrudnia to utrzymanie wysokiej koncentracji, a zakończenie projektu nie jest już tak atrakcyjne, a to z kolei wpływa na zadowolenie z pracy, morale i motywację),
- współzależności między projektami – zmienność otoczenia jest potęgowana przez wzajemne zależności między projektami, to oznacza, że zmiana w jednym projekcie ma znaczący wpływ na inne projekty, co utrudnia planowanie,
- zależność od jednostek biznesowych o znacznie niższym poziomie dynamiki, które w związku z tym mogą nie reagować na zmiany tak szybko, jak jest to potrzebne.

Opisane cechy otoczenia wpływają, zdaniem autorów, na podejście do zarządzania projektem, a mianowicie:

- w klasycznym projekcie (stabilne otoczenie) – potrzebne będzie ustalenie mechanizmów kontrolnych umożliwiających sterowanie projektem, które są sporządzane tylko raz. O ile na początku projektu występuje wiele niewiadomych, o tyle wiele z nich jest wyjaśnianych, a tylko kilka nowych niewiadomych powstaje podczas realizacji projektu;
- w dynamicznym projekcie (dynamiczne otoczenie) – potrzebne będą nowe mechanizmy kontrolne umożliwiające sterowanie projektem. Są one regularnie zmieniane podczas jego realizacji. Zarówno na początku projektu, jak i w trakcie jego realizacji ma się tu do czynienia z wieloma niewiadomymi, które należy wyjaśniać w tempie adekwatnym do zmian otoczenia.

W konsekwencji proponują w przypadku zarządzania projektami w warunkach wysokiej dynamiki otoczenia: manipulację dynamicznym otoczeniem w celu jego stabilizacji, planowanie odpowiednie do otoczenia dynamicznego, przeprowadzanie kontrolowanych eksperymentów, stosowanie iteracji zamiast podejścia planistycznego, wykorzystanie mieszanych form kontroli (kontrola wejścia, zachowania, wyjścia), w kontroli zarządzania oparcie się na systemie rozgraniczającym (ang. *boundary control system*), jego podstawą są na przykład nadrzędne wartości, kategoryzację projektów, odpowiedni dobór kierowników projektu umiejących sprostać wymaganiom dynamicznego otoczenia. Poza tym wskazują na kulturę organizacyjną projektu, która powinna być egalitarna, wspierać m.in. eksperymentowanie, dzielenie się nagrodami za przeprowadzone eksperymenty czy też powinna tolerować porażki.

Stead [2010] zwraca uwagę natomiast na złożoność otoczenia projektu. Jego zdaniem zespół projektowy funkcjonujący w złożonym otoczeniu powinien charakteryzować się różnorodnością członków pod względem ich umiejętności i doświadczenia. Zróżnicowana mieszanka tego, co pracownicy wnoszą do zespołu pod względem technicznym, biznesowym i kulturowym, zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu projektu.

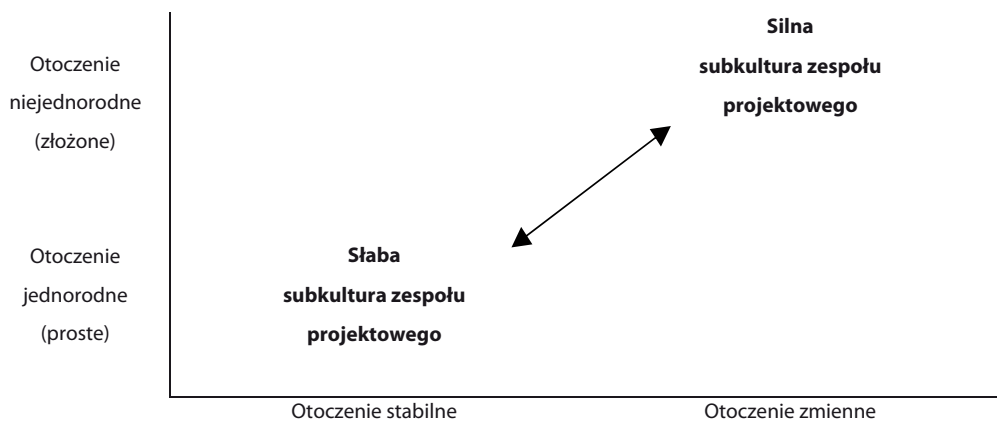
Podobnie Kopczyński [2013, s. 80, 81] uważa, że „[...] odpowiedzią na aktualne potrzeby wynikające z otoczenia może być zatem zarządzanie projektami oparte na myśleniu systemowym, w którym istotą jest znajomość kluczowych podprocesów zarządzania projektami, ich elementów składowych oraz rozumienie zależności między nimi. Ważne jest również podejście do problemu projektowego, które polega na:

- całościowym podejściu do złożoności projektu, które oznacza zdolność myślenia kompleksowego, bez ograniczania się do wąskiej perspektywy postrzegania problemu, ale uwzględniającego różne punkty widzenia członków zespołu projektowego oraz potrzeby i oczekiwania interesariuszy projektu,
- podejściu dynamicznym, w którym uznaje się, że wszystko może zmieniać się, gdzie oprócz antycypacji podejmowane są działania adaptacyjne oparte na wysokich kompetencjach oraz sprawności organizacyjnej zespołu projektowego,
- podejściu opartym na wnikliwym zrozumieniu działania systemu oraz tego, jak poszczególne elementy wzajemnie na siebie wpływają – myśleniu w pętli zamkniętej, opartym na założeniu, że przyczyna i skutek nie zawsze mają charakter liniowy”.

Kopczyński [2016] w opisie podejścia sytuacyjnego w zarządzaniu projektami stwierdza, że narastająca dynamika, a także złożoność otoczenia powodują, że przygotowywane prognozy i przewidywania mogą mieć coraz mniejszą wartość. Oznacza to ograniczoność podejścia tradycyjnego w zarządzaniu projektami, w którym rola menedżera projektu sprowadza się do monitorowania i sprawdzania procesów projektowych, porównywania i monitorowania rezultatu względem planu i ingerowania w system w razie konieczności. Nadmierna formalizacja i standaryzacja działań w ramach projektu może więc stanowić poważne ograniczenie ewolucyjności rozumianej jako zdolność przystosowywania się do zmiennych warunków. Jego uwaga skupia się zatem na zwinnym zarządzaniu projektami, w których formalizacja i standaryzacja działań zastąpiona jest koncentracją na interakcjach międzyludzkich, planowaniu, ciągłym dostarczaniu wartości klientowi, rzeczywistym pomiarze postępu prac oraz na wytwarzanych elementach wartości. Podejmuje próbę sformułowania kluczowych cech takiego podejścia w projektach. Należą do nich: upraszczanie organizacji i procesów, ciągłe i adaptacyjne reagowanie na zachodzące zmiany w otoczeniu, koncentracja na maksymalizacji wartości i potrzebach klienta, budowanie procesów projektowych wokół płynnego dostarczania wartości dla klienta, działania inkrementalne oparte na dostarczaniu małych, częściowych wartości, szybki i efektywny przepływ informacji między interesariuszami projektu.

W kontekście przedstawionych stanowisk stwierdzić można, że rosnąca zmienność i złożoność otoczenia wymaga zastosowania przez kierownika projektu dopasowanego sytuacyjnie podejścia do zarządzania zespołem projektowym. Jeśli przyjmiemy, że kultu-

ra organizacyjna odzwierciedla raczej zarządzanie powtarzalną działalnością, to jej normy i wartości będą nawiązywać do wyższego stopnia standaryzacji i formalizacji działań, niższego ryzyka, bardziej ewolucyjnych zmian, opierania się przede wszystkim na danych historycznych. W projekcie natomiast stopień standaryzacji i formalizacji działań będzie niższy, ryzyko wyższe, zmiany raczej radykalne, a zespół projektowy zorientowany bardziej na przyszłość. Można więc sądzić, że zespół projektowy w zależności od otoczenia, w którym się znajduje, wykształca specyficzną subkulturę adekwatną do aktualnych warunków w tym większym stopniu, im bardziej niejednorodne i zmienne jest jego otoczenie (por. rys. 3.3).



Rys. 3.3. Wpływ dynamiki i złożoności otoczenia na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

Na tej podstawie wysunąć można następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H5: Im otoczenie projektu jest bardziej dynamiczne i złożone, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im otoczenie projektu jest mniej dynamiczne i złożone, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

3.5.7. Kierownik projektu

W badaniach opisujących kształtowanie kultury organizacyjnej jest zazwyczaj dużo wzmianek o wpływie kadry kierowniczej lub założycieli przedsiębiorstwa na kształtowanie kultury organizacyjnej (patrz podrozdz. 2.3). Oznacza to, że również w przypadku zespołu projektowego należy przeanalizować możliwy wpływ kierownika projektu na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego. Wpływ ten należy rozważać w dwóch aspektach: dotyczącym możliwości oddziaływania kierownika projektu na zespół projektowy i dotyczącym tego, jakie normy i wartości będą upowszechniane przez kierownika w zespole projektowym. Jak wskazuje Lichtarski [2008; 2018], w przypadku władzy – po pierwsze niezależnie od sposobu realizacji projektów w organizacji i ich tymczasowości realizacja projektów oznacza odejście od jedności rozkazodawstwa ku wielości ośrodków władzy, wypaczenie stabilnej hierarchii, którą zastąpi bardziej złożona i płynna heterarchiczna koordynacja. Po drugie osoby kierujące projektami coraz

częściej postrzegane są jako przywódcy, których rolą jest nie tylko zarządzanie projektem, lecz także tworzenie wspólnych norm i wartości w zespole projektowym [Grzesik, Piwowar-Sulej 2013; Jędrych, Pietras, Szczepańczyk 2016; Marek-Kołodziej, Łapuńka, Jagoda-Sobalak 2018]. To, czy zachowanie kierownika projektu będzie zgodne z kulturą organizacyjną, czy też będzie ono opierać się na innych normach i wartościach (np. zewnętrznych wobec organizacji lub jego własnych), będzie miało wpływ (jak można sądzić) na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego.

Analogicznie do mechanizmów dotyczących poziomu kultury organizacyjnej i na poziomie zespołu zatem możliwe jest, że kierownik projektu będzie kształtować subkulturę organizacyjną swojego zespołu projektowego. Przypuszczalnie możliwość oddziaływania na zespół i kształtowania jego norm i wartości będzie tym większa, im większą władzę będzie miał kierownik projektu. Żeby ją określić, można odwołać się do klasycznego podziału źródeł władzy Frencha i Ravena [1959], którzy wyróżnili:

- władzę z mocy prawa oznaczającą uznanie obowiązujących w organizacji reguł prawnych wytyczających granice wpływu i przyznających pewnym osobom prawo do jego wywierania,
- władzę nagradzania opartą na prawie i możliwości nagradzania podwładnych za wykonanie polecenia przez osobę sprawującą władzę (spełnienie wymagania wynika z oczekiwania uzyskania gratyfikacji),
- władzę wymuszania (lustrzane odbicie władzy nagradzania) oznaczającą możliwość ukarania podwładnego za niepodporządkowanie się (wykonanie polecenia wynika z obawy związanej z deprywacją),
- władzę ekspercką opartą na szczególnej wiedzy, kwalifikacjach lub doświadczeniu charakteryzujących osobę sprawującą władzę, do której nie ma dostępu podwładny,
- władzę odniesienia bazującą na szczególnych cechach i właściwościach osoby sprawującej władzę, z powodu których podwładni dążą do utożsamiania się z tą osobą (naśladownictwo wynika z uznania, że określone zachowanie jest słuszne).

Stoner, Freeman i Gilbert [2011] zwracają uwagę na to, że osoba sprawująca władzę może sięgać jednocześnie do różnych jej źródeł. Najczęściej do stanowisk w organizacji przypisana jest władza z mocy prawa, nagradzania oraz wymuszania. Władza ekspercka i odniesienia mogą być przypisane każdej osobie w organizacji.

W przypadku kierownika projektu władzę z mocy prawa będzie określał zarówno regulamin organizacyjny, jak i każdorazowo sponsor danego projektu (por. np. [Nicholas, Steyn 2012; Project Management Institute 2013; Prosci 2018]). Czasami w organizacjach kierownik projektu chociaż jest odpowiedzialny za powodzenie projektu, nie ma bezpośredniej władzy nad zasobami (ludźmi, pieniędzmi, infrastrukturą) niezbędnymi do prawidłowej realizacji zadań – rozwiązanie najmniejszego problemu wymaga więc zaangażowania sponsora. Taka sytuacja nie jest wcale odosobniona w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce (co autor tego opracowania zaobserwował podczas realizacji projektów doradczych z zakresu zarządzania projektami). Kiedy kierownik projektu ma szerokie uprawnienia umożliwiające mu skuteczne zarządzanie zespołem i prowadzenie projektu, sytuacja diametralnie się zmienia. Uprawnienia te mogą odnosić się do:

- dysponowania budżetem projektu, co oznacza możliwość dokonywania wydatków podczas realizacji projektu w ramach przyznanego projektowi budżetu i rezerwy (np. szacunkowej),
- dysponowania rezerwą harmonogramową dotyczącą czasu realizacji projektu,
- dysponowania rezerwą budżetową, dzięki której kierownik projektu nie musi wnioskować w razie potrzeby o zmianę budżetu do sponsora projektu,
- dokonywania aktualizacji budżetu i wprowadzania działań korygujących i/lub naprawczych (po określeniu przez sponsora przedziału czasowego i progu finansowego),
- dysponowania innymi zasobami (poza ludźmi, pieniędzmi i czasem dostępnym na realizację projektu), np.: narzędziami, maszynami, obiektami (po wcześniejszym ustaleniu, o jakie zasoby chodzi, oraz po uzgodnieniu dostępu do zasobów z ich dysponentami),
- decydowania w zarządzaniu zakresem, co oznacza, że kierownik projektu może w określonym, wyraźnie zwymiarowanym przez sponsora stopniu dokonywać zmian zakresu,
- doboru zespołu projektowego i faktycznego dysponowania ludźmi (np. w konfrontacji z kierownikami liniowymi) w ramach ustalonego wymiaru pracy członków zespołu w projekcie.

Na tej podstawie można założyć, że kierownik projektu, który ma uprawnienia do podejmowania decyzji we wszystkich wymienionych aspektach, będzie dysponował dużą władzą oraz znacząco wpływał na zespół projektowy. Można przyjąć następnie, że duży wpływ na zespół projektowy będzie miał także kierownik projektu z uprawnieniami zarówno do nagradzania (np. finansowo), jak i wymuszania pewnych zachowań swoich podwładnych. Kierownik projektu może przy tym charakteryzować się władzą ekspercką i władzą odniesienia.

To, czy dany kierownik projektu ma dużą władzę, czy małą, widoczne jest szczególnie w sytuacji dzielenia odpowiedzialności za członków zespołu projektowego z kierownikami liniowymi, którymi oni na co dzień podlegają. Kierownik liniowy zazwyczaj jest bliższy pracownikowi niż „przejściowy” kierownik projektu powołany do jednego przedsięwzięcia. Prawidłowa współpraca między linią a projektem, a co za tym idzie i zaangażowanie zespołu w projekt są zależne w dużej mierze od władzy kierownika projektu w organizacji. Jeśli nie porozumie się on z kierownikiem liniowym, co do warunków i zasad udziału jego ludzi w projekcie, prawdopodobnie na każdym kroku będzie spotykał się z kłopotami wynikającymi z obaw ludzi, frustracji i niepewności jutra.

Władza kierownika projektu jest uzależniona również od pozyskanego przez niego wsparcia dla projektu. Zaangażowanie najważniejszych interesariuszy w proces definiowania projektu oraz doprowadzenie do ich wspólnego stanowiska wobec wszystkich aspektów projektu powoduje, że nie tylko czują się oni współodpowiedzialni za przedsięwzięcie, lecz także wzmacniają władzę kierownika projektu. Nie zostaje on bowiem sam – może liczyć na wsparcie i realną pomoc, a jego autorytet w oczach pracowników rośnie [Prosci 2018].

W omówieniu władzy kierownika projektu należy również pamiętać o częstym krzyżowaniu się i nakładaniu więzi hierarchicznych. Jak słusznie wskazuje Lichtarski [2011], jeżeli na przykład kierownikiem zespołu projektowego jest pracownik danego działu, a w skład tego zespołu wchodzi osoby zajmujące stanowiska na wyższych szczeblach w hierarchii (może jego bezpośredni przełożony), to występuje sytuacja wzajemnego powiązania dwóch jednostek relacjami hierarchicznymi o przeciwnym kierunku (czy też zwrocie). W tym przypadku trwała zależność hierarchiczna w znaczny sposób osłabi czy też zniweluje zależność zadaniową. Chociaż kierownik zespołu ma prawo do wydawania poleceń w obszarze realizowanego projektu i egzekwowania ich wykonania, z tego prawa nie będzie korzystał, ponieważ podległy mu członek zespołu jest równocześnie jego przełożonym w komórce macierzystej. To wskazuje więc na konieczność postrzegania władzy kierownika projektu w szerszym – wychodzącym poza zespół projektowy kontekście. Nie zmienia to jednak pierwotnego założenia, że kierownik projektu posiadający większą władzę, ma również większe możliwości kształtowania subkultury zespołu projektowego. I odwrotnie – kierownik projektu, który tej władzy nie posiada, nie może skutecznie oddziaływać na zespół projektowy i z trudem kształtuje normy i wartości subkultury.

Inna kwestia zasygnalizowana wcześniej odnosi się do norm i wartości upowszechnianych przez kierownika projektu w zespole projektowym. Jeśli tę funkcję pełni kierownik liniowy, to można podejrzewać, że będzie on przenosił normy i wartości obowiązujące w hierarchii, a co się z tym wiąże i w kulturze organizacyjnej, do zespołu projektowego. W tej sytuacji wykształcenie się subkultury organizacyjnej jest mało prawdopodobne. Skrajnie odwrotny przykład to sytuacja, w której kierownik projektu to osoba z zewnątrz

Władza kierownika projektu jest duża	Kierownik projektu jest pracownikiem / kierownikiem liniowym i reprezentuje normy i wartości wywodzące się z kultury organizacyjnej, mimo że ma wystarczającą władzę, nie wykształci subkultury zespołu projektowego	Kierownik projektu nie jest pracownikiem / kierownikiem liniowym, reprezentuje normy i wartości odmienne od tych obowiązujących w kulturze organizacyjnej i ma wystarczającą władzę, aby wykształcić subkulturę zespołu projektowego
Władza kierownika projektu jest mała	Kierownik projektu przenosi do niego kulturę organizacyjną, nie ma również dużej władzy i nie może kształtować subkultury zespołu projektowego	Kierownik projektu nie jest pracownikiem / kierownikiem liniowym, reprezentuje normy i wartości odmienne od tych obowiązujących w kulturze organizacyjnej, ale brak władzy uniemożliwia mu wykształcenie subkultury (np. kierownicy liniowi w dużej mierze narzucają mu sposób postępowania)
	Kierownik projektu jest pracownikiem liniowym organizacji	Kierownik projektu nie jest pracownikiem liniowym organizacji lub wywodzi się spoza organizacji

Rys. 3.4. Wpływ kierownika projektu na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

organizacji mogąca wносить do niej całkowicie inne normy i wartości, jakie spowodują wytworzenie się wyraźnie wyróżniającej się subkultury zespołu projektowego.

W podsumowaniu można wnioskować, że kształtowanie się subkultury zespołu projektowego zależy od władzy posiadanej przez kierownika projektu oraz od tego, czy wywodzi się on z organizacji (jest np. jednocześnie kierownikiem liniowym, czyli występuje dwoistość roli kierownika liniowego i kierownika projektu), czy pełni funkcję kierownika projektu, ale nie jest pracownikiem liniowym, czy też wywodzi się całkowicie spoza organizacji (rys. 3.4).

Hipoteza H6: Im mniej kierownik projektu jest związany z liniowymi stanowiskami w organizacji oraz im większą posiada władzę, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im bardziej kierownik projektu jest związany z liniowymi stanowiskami oraz im mniejszą posiada władzę, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

3.6. Typ subkultury zespołu projektowego

Jeśli w wyniku czynników sprzyjających tworzeniu się subkultury zespołu projektowego powstaje subkultura zespołu projektowego, nasuwa się pytanie o jej stosunek do kultury organizacyjnej. Innymi słowy – dostarczenie niepowtarzalnego i unikalnego produktu lub usługi w danej organizacji może wiązać się z wykształceniem się norm i wartości odbiegających od tych powszechnie obowiązujących w kulturze organizacyjnej. Niezależnie bowiem od typu organizacji jej kultura uformowała się w trakcie realizowania powtarzalnej, procesowej działalności organizacji oraz (jak można podejrzewać) wielu innych czynników. Produkt lub usługa dostarczana w ramach projektu są natomiast w jakimś stopniu unikatowe, co oznacza, że normy i wartości wykształcające się podczas realizacji projektu mogą odbiegać od tych obowiązujących w kulturze organizacyjnej. Pojawia się zatem w tym kontekście pytanie, czy subkultura zespołu projektowego będzie miała charakter wzmacniający, neutralny, a może przeciwny w stosunku do kultury organizacyjnej?

Odpowiedzi można szukać w tzw. kontekstowym podejściu w zarządzaniu projektami. Świętoniowska [2015] na przykład stwierdza, że skuteczne zarządzanie projektem jest uzależnione od kontekstu, w którym projekt jest realizowany. Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami może być omówione na poziomie pojedynczego projektu (wówczas uwzględnienia się w projekcie uwarunkowania wynikające z jego otoczenia) lub na poziomie systemowym, czyli całej organizacji (wówczas brana będzie pod uwagę umiejętność dopasowania stosowanych technik, metod i narzędzi zarządzania projektami do poziomu dojrzałości projektowej organizacji). Jeśli projekt nie jest wyspą [Engwall 2003] i nie może być realizowany bez zrozumienia m.in. organizacyjnego kontekstu, to metody i narzędzia wykorzystywane do jego realizacji muszą uwzględniać elementy i cechy organizacji. Składają się na nie, np.: kierownictwo, zainteresowani pracownicy, kierownik projektu, pozostali członkowie zespołu projektowego, a także wartości orga-

nizacji, jej misja, strategia, kultura czy struktura organizacyjna. Na tej podstawie można zatem sądzić, że subkultura zespołu projektowego musi być zgodna z kulturą organizacyjną, ponieważ będzie to sprzyjało osiągnięciu celów projektu. To z kolei oznacza, że subkultura zespołu projektowego będzie miała charakter wzmacniający, a nie neutralny lub przeciwstawny. Te przypuszczenia zdają się potwierdzać standardy i metodyki zarządzania projektami, w których podkreśla się potrzebę osadzenia projektu w określonym kontekście. Świętoniowska [2015] omawia w tym przypadku metodykę PRINCE2, PMI oraz standard IPMA.

W metodyce PRINCE2 projekt to środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych wymagań biznesu. Nie wskazuje się zatem w tym przypadku jednego uniwersalnego rozwiązania, które należy zaimplementować do każdego projektu, a raczej elastyczną strukturę, jaką można łatwo dostosować do każdego rodzaju projektu i jego kontekstu [Office of Government Commerce 2010]. Świętoniowska [2015] zauważa ponadto, że kierownicy projektów powinni dostosować metodykę do czynników zewnętrznych (strategii firmy, standardów, kultury korporacyjnej) oraz czynników wewnętrznych (wielkości czy rodzaju projektu). Dostosowanie to polega na adaptacji tematów, wprowadzeniu specyficznej terminologii, opracowaniu specyficznych opisów produktów czy ról w projekcie i w końcu – dostosowaniu procesów metodyki do tych zmienionych elementów.

Według standardu IPMA natomiast kierownik projektu powinien działać w sposób umożliwiający powiązanie zarządzania projektami z administracją biznesową organizacji. Poza tym powinien koordynować działania projektowe w zgodzie z celami i specyfiką organizacji, uwzględniać jej potrzeby, kulturę i stosowane w zarządzaniu procesy. Zgodność między projektem a stałą organizacją ma bowiem pomóc w pozyskiwaniu zasobów do projektu, co nie będzie możliwe, jeśli członkowie organizacji nie będą akceptować funkcjonowania zespołu projektowego. Zgodność między projektem a resztą przedsiębiorstwa sprzyja również niezakłóconej realizacji podstawowej działalności organizacji oraz spójności systemów i technologii stosowanych w rutynowych procesach i unikatowych projektach.

Świętoniowska [2015] wskazuje ostatecznie na podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami zgodne z metodyką PMI i przejawiające się we wszystkich dziesięciu obszarach wiedzy zarządzania projektami. Dzielą się one na ponad 40 procesów zarządzania projektami, które powinny być skonfigurowane w zależności od specyfiki i potrzeb organizacji. W kulturze organizacyjnej autorka stwierdza za PMI, że: „Na sposób realizacji projektu mają również wpływ czynniki związane z organizacją bądź organizacjami (w przypadku projektów np. partnerskich) wdrażającymi projekt. Są to głównie kultura korporacyjna, styl zarządzania czy struktura organizacyjna. [...] Kultura organizacji, będąca zbiorem wartości i norm wpływających na sposób współdziałania osób zatrudnionych w organizacji, kształtuje styl i skuteczność w obszarze zarządzania projektami w organizacji. Tworzą ją m.in.: wspólne wizje, wartości, wierzenia, oczekiwania, regulacje, metody i procedury, systemy motywacyjne, hierarchia oraz relacje z przełożonymi, zasady etyczne itp. [Project Management Institute 2013, s. 19]. Istotne są również zasoby

wiedzy i doświadczenia kumulowane w organizacji, które mogą zostać wykorzystane w kolejnych projektach wdrażanych w organizacji [Project Management Institute 2013, s. 27]” [Świątoniowska 2015, s. 129].

Podobnie Orłowski i Ziółkowski [2011] w przypadku metodyk zwinnych wskazują na to, że niedopasowanie metody zarządzania projektem do realiów projektowych skutkuje ostatecznym niepowodzeniem w postaci przekroczenia budżetu, niedotrzymania harmonogramu czy też niezrealizowania całego zakresu prac. Uważają, że przy podejmowaniu decyzji o wyborze metody zarządzania projektem należy uwzględnić dojrzałość organizacji i/lub zespołu, dojrzałość klienta i jego organizacji, a także entropię projektu. W opisanych przez nich przykładach nieuwzględnienie cech członków zespołu projektowego lub cech organizacji prowadziło do ostatecznej porażki projektu. Na podstawie własnych doświadczeń z praktyki zarządzania autorzy proponują system umożliwiający dobór metody zarządzania projektem do kontekstu, w którym jest realizowany.

Można podsumować, że w przedstawionych metodykach oraz opisanych doświadczeniach praktycznych podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami eliminuje ryzyko automatyzmu i szablonowości. Za każdym razem projekt powinien uwzględniać m.in. uwarunkowania organizacji, w której jest realizowany, a co się z tym wiąże nawiązywać też do jej kultury organizacyjnej. Stosowanie się zatem do zaleceń sformułowanych w metodykach zarządzania projektami połączone z oczekiwaną efektywną realizacją projektu będą (jak można przypuszczać) sprzyjać kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego o wzmacniającym charakterze. Oznaczać to będzie oczywiście zgodność norm i wartości subkultury z normami i wartościami kultury organizacyjnej. W przypadku subkultury neutralnej lub przeciwstawnej natomiast część norm i wartości jest albo niezwiązana z kulturą organizacyjną, albo jest z nią sprzeczna, a to spowoduje obciążenie projektu związane z wdrożeniem sposobów postępowania bądź nieistniejących w organizacji, bądź sprzecznych z tymi, które obowiązują w nieprojektowej części przedsiębiorstwa. Jeśli związek między kulturą organizacyjną a zarządzaniem projektami można przyrównać do rejsu statkiem po rzece (por. podrozdz. 3.2), to funkcjonowanie w zespole projektowym z normami i wartościami sprzecznymi do tych w kulturze organizacyjnej będzie wymagało większego autorytetu kierownika projektu i wzmoczonego wysiłku zespołu projektowego, by niejako płynąć pod prąd. Nie zdziwi zatem, że kierownik projektu ze swoim zespołem chociaż częściowo będą chcieli wykorzystać prąd rzeki, nawet jeżeli nie wszystkie normy i wartości kultury organizacyjnej będą sprzyjać zarządzaniu projektem. Innymi słowy, żeby nie wywoływać konfliktów i nie narażać się na przykład kierownikom liniowym, zaakceptują nieoptymalne dla zarządzania projektem ogólnooorganizacyjne sposoby postępowania m.in. w kwestii realizacji zakupów czy zarządzania personelem. Może realizacja projektu będzie mniej efektywna (koszty będą wyższe, a czas realizacji projektu dłuższy), ale przynajmniej zamierzony cel zostanie osiągnięty. Będzie tak zwłaszcza wtedy, kiedy zespół projektowy nie może odizolować się (np. organizacyjnie w formie „czystej organizacji projektowej”) od destrukcyjnie wpływającej na niego organizacji i jej kultury. W konsekwencji taka sytuacja prowadzi do mniejszej lub większej akceptacji w zespole projektowym norm i wartości typowych dla

kultury organizacyjnej. Na podstawie zaprezentowanych wniosków można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H7: Subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający.

3.7. Procesy w subkulturach a subkultura zespołu projektowego

3.7.1. Przechodzenie między subkulturami a subkultura zespołu projektowego

Już w 1995 r. wskazywano na to, że 90% wszystkich projektów jest realizowanych w danej organizacji jednocześnie z innymi [Payne 1995]. Skoro rzadko kiedy w określonej organizacji realizowany jest tylko jeden projekt, kadra kierownicza jest zmuszona do tego, by bardziej efektywnie wykorzystywać potencjał swoich pracowników, którzy w tym samym czasie angażowani są do prac w wielu zespołach projektowych [Chudoba, Wynn, Lu, Watson-Manheim 2005; O'Leary, Mortensen, Wooley 2011]. Jednoczesne zaangażowanie jednej osoby w wielu zespołach projektowych jest określane w literaturze przedmiotu terminem (ang.): „*multiple team membership*” (MTM) [O'Leary i in. 2011] i analizowane w kontekście wyzwań, jakie z tego wynikają dla jednostek, zespołów projektowych oraz organizacji. W niniejszym podrozdziale przede wszystkim przeanalizowany zostanie MTM w perspektywie przechodzenia pracownika między subkulturami reprezentującymi różne zespoły projektowe, a następnie – przechodzenie między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami w organizacji charakteryzującymi inne działy lub społeczności.

W literaturze przedmiotu opisano zarówno korzyści, jak i problemy wynikające z MTM [O'Leary i in. 2011; Brake, Walter, Rink, Essens, Vegt 2018]. Do najważniejszych korzyści na poziomie indywidualnym (czyli członka zespołu projektowego) należą:

- możliwość rozwoju osobistego, jeśli pracownicy mogą dołączać do projektów, w których wykorzystują lub powiększają swoją wiedzę,
- dostęp do większej ilości zasobów (m.in. wiedzy, informacji, wsparcia merytorycznego i społecznego) wynikający z tego, że poszczególni członkowie zespołów mają możliwość kontaktowania się z większą liczbą osób,
- wzrost indywidualnej wydajności pracy wynikający z nawiązywania nowych relacji i uczenia się nowych sposobów postępowania w różnych zespołach – członkowie zespołów projektowych przenoszą bowiem w naturalny sposób wiedzę i doświadczenia między różnymi projektami,
- nabywanie kompetencji interpersonalnych wynikające z (powtarzającego się) przystępowania pracownika do zespołów projektowych i konieczności budowania w nich relacji z nowymi współpracownikami.

Na poziomie zespołu projektowego autorzy wymieniają natomiast takie korzyści, jak:

- silniejsza koncentracja na zadaniach projektowych wynikająca z małej dyspozycyjności członków zespołu projektowego, którzy tylko część swojego całkowitego czasu pracy mogą poświęcić danemu projektowi,

- rozpowszechnianie wiedzy między zespołami (np. w postaci najlepszych praktyk ułatwiających osiągnięcie celów projektu),
- wymiana szeroko pojętej wiedzy między różnymi częściami organizacji,
- możliwości względnie łatwego pozyskania specjalistycznej wiedzy i umiejętności, których zakup poza organizacją byłby zbyt kosztowny lub których zakres nie uzasadnia zatrudniania do zespołu specjalisty na pełnym etacie.

A na poziomie organizacji wskazują również na:

- wymianę szeroko pojętej wiedzy między różnymi częściami organizacji,
- działanie motywacyjne polegające na zaoferowaniu pracownikom możliwości zaspokajania potrzeb uznania i samorealizacji podczas realizacji interesujących projektów. Jest to szczególnie istotne w przypadku płaskich struktur organizacyjnych, w których są ograniczone możliwości awansu pionowego, a pracownikom zależy na realizowaniu ambitnych zadań, przejmowaniu odpowiedzialności i uczeniu się.

Poza korzyściami wynikającymi ze stosowania MTM autorzy określają słabe strony, którymi na poziomie indywidualnym są:

- duże obciążenie pracownika i w konsekwencji stres oraz wypalenie zawodowe wynikające z konieczności funkcjonowania w zmiennych warunkach z powodu realizowania różnych zadań, stosowanych technologii czy narzędzi typowych dla unikatowego charakteru projektów,
- możliwa utrata kontroli nad realizowanymi zadaniami związana ze zbyt dużą ich liczbą,
- konieczność posiadania przez pracowników wysokiej samodyscypliny oraz kompetencji interpersonalnych oprócz wiedzy merytorycznej niezbędnej do wykonania samego zadania. Funkcjonowanie w środowisku MTM stwarza dodatkowo potrzebę indywidualnego negocjowania konkurencyjnych oczekiwań ze strony poszczególnych zespołów projektowych.

Wady MTM na poziomie zespołu projektowego to:

- trudne pozyskiwanie i zaplanowanie pracy kluczowych pracowników w danym zespole projektowym ze względu na ich uczestnictwo w innych zespołach, ponieważ musi zostać oszacowany i dopasowany indywidualny czas pracy poszczególnych pracowników, a następnie skoordynowany między innymi projektami w organizacji (w skrajnym przypadku poślizg w jednym projekcie wywołuje efekt domina skutkujący koniecznością przesunięcia pracy nad innymi projektami, aby móc uwzględnić nieprzewidziane trudności lub opóźnienia),
- dla kierownika projektu kontrola dostępności pracowników, którymi teoretycznie (np. zgodnie z harmonogramem) dysponuje, staje się utrudniona, bowiem pracownicy zaangażowani w prace wielu zespołów projektowych są często niedostępni w chwili, kiedy ich potrzebuje,
- im większa jest liczba zespołów projektowych, w których uczestniczy dana osoba, tym mniejszą ma ona możliwość angażowania się w pracę zespołów (mniejsza jest możliwość dostosowania się do zadań, technologii i narzędzi w poszczególnych projektach),

- utrudnione jest formowanie się zespołów, ponieważ jego członkowie potrzebują czasu i wzajemnego kontaktu, aby przejść przez kolejne fazy rozwoju grupy,
- uczestnictwo danego pracownika w (zbyt) wielu zespołach prowadzi do tego, że będzie się on koncentrował na wykonywaniu prac stricte związanych z projektem, mniej czasu mu zostanie na kreatywność i dzielenie się pomysłami z innymi członkami zespołu. Pośpiech wynikający z tej sytuacji spowoduje konieczność stosowania standardowych sposobów postępowania, a nie uczenia się i poszukiwania nowych sposobów dojścia do celu.

Na poziomie organizacji natomiast MTM stanowi szczególne wyzwanie wtedy, kiedy kierownictwo chce ograniczyć dystrybucję poufnych informacji z powodu problemów związanych z własnością intelektualną lub bezpieczeństwem.

Opisane korzyści i wady związane z zastosowaniem MTM prowadzą do sformułowania warunków, których spełnienie ma z jednej strony zminimalizować te negatywne skutki, a z drugiej zapewnić pojawienie się oczekiwanych korzyści (zarówno dla poszczególnych osób, zespołów projektowych, jak i organizacji). Mortensen, Woolley i O'Leary [2011] wyodrębnili na podstawie przeprowadzonych wywiadów i obserwacji następujące warunki zwiększonej skuteczności pracy opartej na MTM:

1. Rekrutowanie osób potrafiących zarządzać czasem (zdolność do wielozadaniowości), z odpowiednimi umiejętnościami interpersonalnymi dotyczącymi funkcjonowania jednocześnie w wielu zespołach projektowych i wiedzą merytoryczną niezbędną do ukończenia projektów.
2. Odnośnie do zadań i struktury zespołu – MTM będzie funkcjonował lepiej w przypadku:
 - dobrze zdefiniowanych i bardziej zaawansowanych projektów,
 - projektów o charakterze „modułowym”, w którym osoby mogą pracować oddzielnie nad przydzielonymi im zadaniami, tak aby później połączyć je w całość,
 - projektów z wyraźnie określonym harmonogramem oraz z regularnymi spotkaniami statusowymi umożliwiającymi zsynchronizowanie prac wykonywanych przez poszczególne osoby w wielu projektach.
3. Nawiązywanie relacji międzyludzkich połączone z wzajemnym zaufaniem między członkami zespołu oraz między zespołami a ich klientami (główną korzyścią wynikającą z MTM jest możliwość pracy z różnymi ludźmi przy wielu różnych projektach i poszerzanie swojej bazy społecznej i wiedzy), które będzie możliwe wtedy, kiedy członkami zespołów projektowych zostają osoby wcześniej ze sobą współpracujące lub kiedy projekt jest już zaawansowany (we wczesnej fazie realizacji projektu należy bowiem położyć nacisk na zbudowanie relacji i zaufania, czemu nie sprzyja MTM i wynikający z niego brak pełnego zaangażowania w dany projekt), relacje i wzajemne zaufanie są już bowiem w takich sytuacjach dobrze ugruntowane.
4. Zapewnienie odpowiednich systemów informacyjnych i komunikacyjnych ułatwiających koordynację prac oraz możliwość pracy w wybranym przez siebie miejscu bez straty czasu na przełączanie się w oddzielnych lokalizacjach do różnych projektów.

5. Klimat organizacyjny charakteryzujący się otwartością umożliwiającą prezentowanie potencjalnym członkom zespołów projektowych swoich umiejętności i zdolności, a kierownikom projektów – wyczerpujących informacji o realizowanych projektach i ich potrzebach kadrowych. Typowym rozwiązaniem są portale intranetowe, na których pracownicy zamieszczają swoje życiorysy, a kierownicy projektów informacje o projekcie, tak aby ułatwić dopasowywanie właściwych pracowników do określonych projektów (negatywnie na funkcjonowanie MTM będzie wpływać – związane np. z bezpieczeństwem – utajnianie wiedzy o projektach, ochrona własności intelektualnej, ukrywanie przez pracowników własnych kompetencji lub tworzenie innych barier w komunikacji między projektami).
6. Udostępnienie systemu, który umożliwi bilansowanie obciążenia poszczególnych pracowników. Staranne planowanie w MTM ma zapewnić każdemu pracownikowi przydzielenie odpowiedniej ilości pracy projektowej, później zachodzące zmiany będą wymagać jednak pojawienia się mechanizmów pozwalających na dokonywanie korekt (np. zmiany wywołane nową priorytetyzacją projektów, absencją pracowników z powodów osobistych lub zawodowych czy też innymi trudnościami oddziałującymi na system powiązanych ze sobą projektów, stąd potrzeba zmian w ilości pracy przydzielonej konkretnym osobom).

Opisane stałe przechodzenie pracowników między zespołami projektowymi może być również analizowane z perspektywy subkultur organizacyjnych. W podrozdziale 2.4.2 wyróżniono następujące czynniki wpływające na przechodzenie między subkulturami: obecność dwukierunkowych rytuałów przejścia, wspólne pojęcia, znaczenia i wartości w subkulturach, typy subkultur, obecność tolerancji i pluralizmu, stopień unikania niepewności i dystansu władzy, kompetencje interkulturowe i organizacja formalna.

Odpowiednikiem **dwukierunkowych rytuałów przejścia** może być stosowanie tych samych narzędzi służących do zarządzania ludźmi podczas realizacji projektów przez wszystkich kierowników projektów (por. [Schultz 1991]). W szczególności dotyczyć to będzie:

- organizacji spotkania inicjującego (ang. *kickoff meeting*) – kierownik projektu przeprowadza spotkanie zgodnie z przygotowaną i rozesłaną odpowiednio wcześniej agendą. Spotkanie służy zakomunikowaniu gotowości operacyjnej do rozpoczęcia prac projektowych, dodatkowo komunikowane są: cele projektu, wyznaczone kamienie milowe i terminy ich planowanego osiągnięcia, główne przedmioty dostaw i osoby za nie odpowiedzialne (zgodnie z harmonogramem czy też macierzą odpowiedzialności);
- organizacji spotkań zespołu projektowego – na każdym spotkaniu statusowym kierownik projektu analizuje harmonogram obejmujący okres do następnego spotkania. Przydziela pracownikom zadania przewidziane na ten czas i je z nimi omawia. Na szczególną uwagę zasługują zadania leżące na ścieżce krytycznej. Ważne jest budowanie świadomości zespołu, że bezwzględnie wymagają one terminowej realizacji. Z każdego spotkania zespołu projektowego sporządzana jest notatka zawierająca: zadania do wykonania, wykonawców zadań (imiona i nazwiska), terminy realizacji.

Przechodzenie między subkulturami stanie się łatwiejsze, jeśli ich członkowie będą używać **wspólnych pojęć**, w podobny sposób będą przypisywać znaczenia i wartościować (por. [Schultz 1991; Jochheim 2002]). Jest to możliwe wówczas, gdy w całej organizacji stosowana jest jedna metodyka zarządzania projektami od zdefiniowania projektu, przez utworzenie harmonogramu i budżetu, po zarządzanie projektem. Należy pamiętać, że już w przypadku PRINCE2 zwracano uwagę na to, że stosowanie metodyki zapewnia wysoką standaryzację i powtarzalność projektów o wspólnym podejściu, terminologii i dokumentacji. Na znaczenie wspólnego języka oraz jednej metodyki zarządzania projektami wskazuje się również w przypadku omawiania dojrzałości przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami [Spalek 2013; Nogalski, Szpitter 2014]. Członkowie zespołu projektowego, kiedy przechodzą między zespołami, wykorzystują ten sam sposób postępowania podczas zarządzania różnymi projektami.

W odniesieniu do **wspólnych pojęć, znaczeń i wartości** należy zauważyć, że przechodzenie między subkulturami jest łatwiejsze w przypadku subkultur wzmacniających lub neutralnych, a trudniejsze w subkulturach przeciwstawnych (por. [Martin, Siehl 1983]). Można również sądzić, że czynniki wpływające na powstawanie wzmacniających lub neutralnych subkultur zespołów projektowych będą ułatwiać przechodzenie między subkulturami, a czynniki wpływające na powstawanie przeciwstawnych subkultur zespołów projektowych – utrudniać.

Kolejna grupa czynników wpływająca na przechodzenie między subkulturami zespołów projektowych jest związana z **postawami członków zespołów projektowych**. Można przyjąć, że:

- **tolerowanie** istnienia innych od własnych norm i wartości ułatwi przechodzenie między subkulturami,
- jeśli kultura organizacyjna będzie cechować się **niskim stopniem unikania niepewności** (co jest istotne ze względu na wolę uczestnictwa w nowych projektach) oraz niskim dystansem władzy (co jest istotne ze względu na gotowość do uczestnictwa w zespołach składających się z osób pochodzących z różnych szczebli hierarchii), to przechodzenie między subkulturami będzie łatwiejsze,
- **kompetencje interkulturowe** rozumiane jako zdolność do szybkiego zrozumienia i efektywnego działania w kulturze innej niż nasza [Abbe, Gulick, Herman 2007] będą ułatwiać przechodzenie między subkulturami.

Przechodzenie między subkulturami zespołów projektowych będzie wymuszać ponadto:

- **organizacja formalna** – na przykład w strukturze macierzowej pracownik określonego obszaru funkcjonalnego będzie przydzielany do różnych zespołów projektowych,
- **lokalizacja zespołów projektowych** – jeśli zespoły projektowe będą rozproszone w różnych lokalizacjach, to przechodzenie między ich subkulturami będzie utrudnione. I odwrotnie – kiedy zespoły projektowe będą się znajdować w tym samym miejscu, przechodzenie będzie łatwiejsze (np. budynek Chryslera za czasów L. Iacocca zaprojektowano tak, aby pracownicy mogli bez problemów spotykać się w celu rozwiązywania problemów).

Poza opisanymi wcześniej zagadnieniami odnoszącymi się w głównej mierze do przechodzenia między subkulturami zespołów projektowych należy jeszcze rozpatrzyć przechodzenie między subkulturą zespołu projektowego a odmiennymi subkulturami w organizacji charakteryzującymi na przykład inne działy lub społeczności. W praktyce zarządzania projektami [Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński 2013] zwraca się w tym przypadku uwagę na **konieczność uregulowania relacji między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym**, który musi oddelegować do pracy w projekcie swojego pracownika. Kierownik projektu korzysta bowiem często z zasobów niepodlegających bezpośrednio jemu, a kierownikowi liniowemu. Stanowi to duże utrudnienie w skutecznym zarządzaniu ludźmi w projekcie, ponieważ pracownicy wykazują zwykle większą lojalność wobec kierownika liniowego bezpośrednio oceniającego ich pracę i decydującego o ich premiach i awansach. Prowadzi to oczywiście do szeregu konfliktów i może obniżać chęć pracownika do pracy w zespole projektowym. W celu uniknięcia tego typu sytuacji w praktyce zarządzania projektami kierownik projektu może skontaktować się z bezpośrednim przełożonym członka zespołu projektowego, żeby podczas osobistego spotkania przedstawić mu projekt i omówić kogo, na jak długo i w jakim wymiarze czasowym potrzebuje. Omówienia wymagać będzie również kwestia kolizji zadań – oznacza to konieczność przyjęcia pewnej strategii postępowania wówczas, gdy pracownik otrzyma w tym samym czasie zadania do realizacji zarówno od przełożonego, jak i od kierownika projektu. W związku z tym zostaje uzgodniony nie tylko sposób i forma kontaktu z przełożonymi pracownikami, lecz także sposób rozwiązywania sytuacji wyjątkowych i konfliktowych. W dalszej kolejności trzeba doprecyzować jednoznacznie sytuację pracownika po zakończeniu projektu, tak aby nie obawiał się on o swoją przyszłość po projekcie (np. można go zapewnić, że jego dotychczasowe stanowisko będzie dla niego zachowane).

Omówione przechodzenie między subkulturami może mieć oczywiście wpływ na siłę subkultury zespołu projektowego. Można bowiem przypuszczać, że przepływ uczestników organizacji między jej różnymi obszarami będzie sprzyjał ujednolicaniu się norm i wartości. Powszechnie uważa się (por. np. [Ritzer 1997; Giddens 2006]), że duży wpływ na ujednolicenie się kultury ma kultura dominująca, w tym przypadku byłaby to kultura organizacyjna, która w małym stopniu przyswaja sobie elementy subkultur, a w znacznym – wpływa na kształtowanie się i treść subkultur. Członkowie zespołów projektowych, przechodząc więc między różnymi subkulturami i wywodząc się z kultury organizacyjnej, będą zatem w naturalny sposób osłabiać subkulturę zespołu projektowego. W tym kontekście należy jednak zauważyć, że o ile w dyskusji na temat kultury narodowej i kultury organizacyjnej przeważają argumenty za ujednolicaniem się kultury (czyli homogenizacją – upodabnianiem się treści kulturowych) [Jacko 2008; Szumera 2015; Sułkowski 2002b], o tyle, jak słusznie zauważa Kranz-Szurek [2012], możliwe są też jej heterogenizacja (zwiększanie się różnorodności i współzależności) oraz hybrydyzacja (mieszanie się treści kulturowych i w konsekwencji powstawanie nowych jakości). Jak wskazano już w podrozdz. 2.4.5, tolerancja, pluralizm i niski stopień unikania niepewności, które wiążą się z przechodzeniem między subkulturami i mają wpływ na integrację organizacji, prowadzą równocześnie do dezintegracji systemu organizacyjnego, co w tym przypadku powinno wzmacniać sub-

kulturę zespołu projektowego. Oczywiście integracja i dezintegracja systemu organizacyjnego może skutkować mniejszą lub większą siłą subkultury zespołu projektowego oraz odmiennym (wzmacniającym, neutralnym czy przeciwnym) charakterem tej subkultury. Oznacza to na przykład, że w wyniku przechodzenia między subkulturami subkultura zespołu projektowego może się osłabiać, ale jednocześnie zacząć w niej występować nieliczne normy i wartości sprzeczne z kulturą organizacyjną. Albo na odwrót – subkultura zespołu projektowego będzie silniejsza, ale jej normy i wartości będą bardziej zgodne z kulturą organizacyjną (będzie ona miała wzmacniający charakter). Ponieważ w tym miejscu rozważań teoretycznych trudno jest przesądzić o kierunku zmian zachodzących wraz z występowaniem czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, przyjęta zostanie (przeważająca w literaturze przedmiotu) opinia, że przechodzenie między subkulturami będzie sprzyjać ich unifikacji. Oznacza to, że im więcej jest czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym słabsza powinna być subkultura zespołu projektowego (rys. 3.5).

Czynniki wpływające na przechodzenie między subkulturami a siła subkultury zespołu projektowego	
Brak spotkania inicjującego	Organizacja spotkania inicjującego
Brak spotkań zespołu projektowego	Organizowanie spotkań zespołu projektowego
Brak jednej metodyki zarządzania projektami	Powszechność jednej metodyki zarządzania projektami wśród pracowników
Subkultury mają względem siebie charakter przeciwny	Subkultury mają względem siebie charakter wzmacniający lub neutralny
Wysoki stopień unikania niepewności	Niski stopień unikania niepewności
Struktura liniowa wyodrębniona funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie, struktura liniowa z działem współpracy, „czysta” organizacja projektowa	Struktura liniowa z wyodrębnionym zespołem projektowym (<i>Task Force</i>), struktura liniowo-sztabowa, projektowa organizacja macierzowa
Zespoły projektowe są rozproszone	Zespoły projektowe znajdują się blisko siebie
Relacje między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym nie są uregulowane	Relacje między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym są uregulowane
Silna subkultura zespołu projektowego	Słaba subkultura zespołu projektowego

Rys. 3.5. Czynniki wpływające na przechodzenie między subkulturami a siła subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

Na podstawie przedstawionych uwag można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H8a: Im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym silniejsza subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym słabsza subkultura zespołu projektowego.

W przypadku typu subkultury zespołu projektowego można spodziewać się analogicznej do opisanej wcześniej zależności. Łatwe przechodzenie między subkulturami będzie sprzyjać kształtowaniu się wzmacniającego typu subkultury zespołu projektowego. Z kolei odmienne normy i wartości typowe dla subkultury neutralnej lub przeciwstawnej będą rozwijać się wtedy, kiedy przechodzenie między subkulturami będzie utrudnione. W konsekwencji sformułować można następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H8b: Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym bardziej wzmacniająca subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym bardziej przeciwstawna subkultura zespołu projektowego.

3.7.2. Kontakty między subkulturami a subkultura zespołu projektowego

W podrozdziale 2.4.3 opisano zjawisko wzajemnego kontaktowania się subkultur, czyli sytuację, w której uczestnicy organizacji należący do różnych subkultur wchodzić ze sobą w interakcje. W tym podrozdziale przeanalizowane zostanie zatem nawiązywanie kontaktów przez członków subkultury określonego zespołu projektowego z innymi subkulturami organizacyjnymi (w tym subkulturami zespołów realizujących inne projekty). To, czy i w jaki sposób członkowie danej subkultury zespołu projektowego będą kontaktować się z innymi subkulturami, jest zależne od szeregu czynników: cech projektu, struktury organizacyjnej projektu, uzależnienia członków od subkultury zespołu projektowego, do którego należą, zarządzania komunikacją w projekcie, panującej kultury organizacyjnej.

Cechy projektu a kontaktowanie się między subkulturami

W przypadku cech projektu przede wszystkim należy wskazać na złożoność projektu. Źródłem złożoności projektu (o czym wcześniej w podrozdz. 3.5.2 była już mowa) jest zdaniem Hass [2008] m.in. struktura społeczna wyznaczana przez liczbę i typy interakcji. Autorka w zaproponowanym własnym modelu złożoności projektu wyróżniła szereg cech ją opisujących. W odniesieniu do kontaktów między subkulturami trzeba wymienić: implikacje polityczne, liczbę interesariuszy, poziom zmian organizacyjnych związanych z realizacją projektów o różnej złożoności (tab. 3.6).

Jak można zauważyć, rosnąca złożoność projektu będzie oznaczała równocześnie intensyfikację kontaktów członków określonego zespołu projektowego, a co się z tym wiąże – określonej subkultury z innymi obszarami organizacji. Projekty niezależne są więc realizowane tylko w jednej komórce organizacyjnej, a pracownicy projektów wysoce złożonych podczas ich realizacji stykają się z wieloma obszarami organizacji.

Tabela 3.6. Model złożoności projektu			
Wymiary złożoności	Złożoność projektu		
	Niezależny	Średnio złożony	Wysoko złożony
Implikacje polityczne	Brak	Drobne	Duże
Liczba interesariuszy i komunikacja z nimi	Komunikacja bezpośrednia z jedną grupą interesariuszy	Dwie, trzy grupy interesariuszy, trudne działania komunikacyjne i koordynacyjne	Wiele grup interesariuszy o sprzecznych oczekiwaniach, trudne działania komunikacyjne i koordynacyjne
Poziom zmian organizacyjnych	Projekt wpływa na pojedynczą jednostkę biznesową, jeden znany proces biznesowy i jeden system informatyczny	Projekt wpływa na dwie, trzy dobrze znane jednostki biznesowe, procesy i systemy IT	Projekt powoduje zmiany organizacyjne na dużą skalę i ma wpływ na całe przedsiębiorstwo, wiele procesów biznesowych i systemów IT
Źródło: na podst. [Hass 2008].			

Struktura organizacyjna a kontaktowanie się między subkulturami

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kontakty członków subkultury zespołu projektowego z innymi subkulturami w organizacji jest struktura organizacyjna (por. [Jochheim 2002; Esworthy 2011]). Na podstawie opisanej w podrozdz. 3.5.3 systematyki typowych form organizacji projektowej od organizacji projektu w strukturze liniowej (wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie) do „czystej” organizacji projektowej można przypuszczać, że:

- w przypadku struktury liniowej, liniowej z działem współpracy i czystej organizacji projektowej ilość kontaktów będzie niska, ponieważ realizacja projektu odbywa się albo w jednej jednostce organizacyjnej, albo następuje pełna rozdzielnosc bieżącej działalności i działalności na rzecz projektu,
- w przypadku struktury liniowej z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*), liniowo-sztabowej i projektowej organizacji macierzowej ilość kontaktów będzie wysoka, ponieważ w realizacji projektu uczestniczą pracownicy z różnych komórek organizacyjnych (projekt ze względu na strukturę obejmuje całą organizację).

Status projektu a kontaktowanie się między subkulturami

Czynnikiem wpływającym na kontakty członków subkultury zespołu projektowego z innymi subkulturami w organizacji jest również status projektu, czyli pozycja, którą zajmuje w organizacji (por. [Esworthy 2011]). Jak wspomniano w podrozdz. 2.4.3, członkowie danej subkultury mają większą możliwość współpracy z osobami z innych subkultur i łatwiej nawiązują z nimi kontakty, jeśli ich subkultura ma wyższy status.

W przeciwieństwie do tego subkultury o niższym statusie będą miały tendencję do zamykania się w sobie, a ich członkowie będą wchodzili w interakcje z mniejszą liczbą subkultur. W przypadku zarządzania projektami status projektu zależeć będzie od:

- postrzegania zarządzania projektami w organizacji – czy realizacja projektów stanowi ważny aspekt funkcjonowania organizacji w oczach jej pracowników,
- nadawania projektom w organizacji różnych priorytetów – czy następuje na przykład podział na projekty strategiczne, taktyczne czy operacyjne (czyli mniej lub bardziej ważne),
- innych cech projektu – m.in. wielkości, składu zespołu projektowego.

Odnosnie do postrzegania zarządzania projektami w organizacji można powołać się na opracowanie Kerznera [2005] i wymienić brak wsparcia kierownictwa jako czynnik mający na nie wpływ. Wynika on z przekonania, że zarządzanie projektami wymaga decentralizacji, przekazania kierownikom projektu części kluczowych informacji i pewnej kontroli nad wydatkami stanowiących źródło władzy kierownictwa. Dlatego jego członkowie niechętnie zrzekają się swojej władzy i nie wspierają zarządzania projektami. Niechęć kierownictwa do wsparcia zarządzania projektami wynikać może również z przekonania, że jest ono niepotrzebne. Wielu kierowników zakłada bowiem, że jeśli pracownicy prawidłowo wypełniają swoje obowiązki, to jest to wystarczające. Kerzner [2005] formułuje także listę powszechnych opinii dotyczących zarządzania projektami, chodzi m.in. o przekonanie, że zarządzanie projektami:

- wymaga większej liczby osób i spowoduje wzrost kosztów ogólnych,
- spowoduje destabilizację organizacji i zwiększy liczbę konfliktów,
- spowoduje problemy związane z zależnościami hierarchicznymi i uprawnieniami,
- doprowadzi do częściowej optymalizacji ograniczającej się do poszczególnych projektów,
- wiąże się z nakładami, które mogą spowodować, że firma przestanie być konkurencyjna,
- ma sens tylko w przypadku dużych projektów,
- wpłynie na pogorszenie jakości.

Podana przez Kerznera lista opinii deprecjonujących znaczenie zarządzania projektami przekłada się na niską ocenę ważności lub przydatności prac zespołów projektowych, co potwierdziły obserwacje Hopej-Kamińskiej, Hopeja i Kamińskiego [2013] dokonane w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych. Respondenci wskazywali m.in. na konflikt działalności projektowej z realizacją procesu produkcyjnego (wszystko, co było odbierane jako zakłócenie produkcji, było oceniane negatywnie), zbytne obciążenie pracowników liniowych realizowanymi zadaniami, brak wsparcia realizowanych projektów ze strony sponsora, niechęć do oddelegowywania pracowników do pracy w projektach przez kierowników (członkowie zespołów projektowych stawali się niepełnowartościowymi pracownikami dla swoich dotychczasowych liniowych kierowników), niechęć do uczestnictwa w zespole projektowym ze strony pracowników ze względu na niepewność miejsca pracy w strukturze liniowej po realizacji projektu.

O tym, że projektowi należy nadać wysokie znaczenie w organizacji mówi m.in. Wozniak [Wozniak, Łokaj 2009]. Jego zdaniem należy chwalić członków zespołu projektowego, dawać im odczuć, że to, co robią, ma sens i jest dla firmy ważne. Ile tylko można, dbać również o to, żeby mieli oni kontakt z najwyższym kierownictwem w celu zademonstrowania, nad czym pracują i jak to, co robią, będzie współdziałało z innymi produktami. Grupa innowatorów w zespole projektowym nie powinna przy tym być umiejscowiona zbyt głęboko w strukturze organizacyjnej, tj. nie powinna mieć nad sobą zbyt wielu szczebli hierarchii, przełożonych i zależności decyzyjnych.

Można zatem sądzić, że negatywne postrzeganie zarówno zarządzania projektami, jak i funkcjonowania zespołów projektowych będzie obniżało ich status w organizacji.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na status zespołu projektowego w organizacji jest mechanizm priorytetyzacji projektów. Priorytetyzacja projektów wynika z jednoczesnej chęci realizacji wielu projektów i związanej z tym konieczności wyboru projektów najważniejszych, strategicznych oraz tych o mniejszym znaczeniu. W literaturze przedmiotu opisano różne kryteria służące do kategoryzowania i oceny projektów (por. np. [Collyer, Warren 2009; Kozarkiewicz 2012]). Należą do nich m.in.: cykl życia projektu, stopień innowacyjności, stopień niezbędności/pilności, stopień powiązania i spójności z innymi projektami organizacji [Brzozowski 2014]. Na podstawie przedstawionych przez Boston Consulting Group i Project Management Institute [The Boston Consulting Group 2015] wyników badań wynika, że większość firm stosuje w zarządzaniu portfelowym kryteria: zgodności projektów ze strategią, finansowy i pozafinansowy wpływ projektu na organizację i jej rozwój, możliwości realizacji projektu (w przypadku nowych projektów), stopień zaawansowania realizacji projektu i jego zgodność z planem. Tak określona priorytetyzacja doprowadzi ostatecznie do wyłonienia projektów ważniejszych, których status w organizacji będzie wyższy, i mniej ważnych o niższym statusie.

Ostatecznie o statusie projektu mogą stanowić także inne czynniki zależne od specyfiki organizacji. Możliwe jest na przykład, że w organizacjach wysoce zhierarchizowanych o statusie projektu będzie decydował skład zespołu projektowego. Jeśli uczestniczą w nim osoby z wyższych szczebli hierarchii, to projekt i zespół uznawany są za ważne i mają z punktu widzenia osób zatrudnionych w organizacji większe szanse na sukces.

Uzależnienie członków od zespołu projektowego a kontaktowanie się między subkulturami

Na nawiązywanie kontaktów z innymi subkulturami (por. podrozdz. 2.4.3) ma również wpływ stopień uzależnienia ludzi od danej subkultury zespołu projektowego. Uzależnienie rozumiane jest w tym przypadku jako ograniczenie członka zespołu projektowego zasadami pracy panującymi w zespole. Na przykład może to być harmonogram, który nie pozostawia ludziom wolnego czasu na kontakty z innymi, jasno zdefiniowane

role w zespole wraz z pożądanym schematem komunikacji (czyli brak swobody wyboru interakcyjnych partnerów) czy też ściśle powiązanie ze sobą prac poszczególnych osób prowadzące do silniejszego uzależnienia pracowników od ich zespołu projektowego. Pracownik będzie ograniczał swoje kontakty z innymi subkulturami, ponieważ nie ma na nie ani czasu, ani nie jest do tego uprawniony albo kontakty na zewnątrz zespołu mogą zakłócić funkcjonowanie jego lub zespołu. Można spodziewać się poza tym, że jeżeli praca w danym zespole projektowym jest głównym źródłem dochodów pracownika lub w dominującym stopniu zaspokaja inne jego potrzeby, to właśnie ten zespół będzie dla niego najważniejszy, a potrzeba nawiązywania kontaktów poza nim będzie mała. Powodować to będzie zamykanie się w sobie zespołu projektowego i zmniejszenie liczby kontaktów nawiązywanych z innymi subkulturami.

Komunikowanie się w zarządzaniu projektami a kontaktowanie się między subkulturami

Przepływ informacji jest jednym z fundamentów wszystkich działań przedsiębiorstwa. Od jakości i aktualności informacji dostępnej dla współpracujących osób jest natomiast w znacznym stopniu uzależniona trafność decyzji. O znaczeniu komunikowania się w zarządzaniu pisze m.in. Griffin [1996]. Odwołuje się do dziesięciu ról menedżera według Mintzberga i stwierdza, że nie da się ich wypełnić bez komunikowania się. Definiuje również podstawowe terminy: „dane”, „informacja”, „komunikowanie się”. Dane to „[s]urowe liczby i fakty odzwierciedlające pojedynczy aspekt rzeczywistości” [Griffin 1996, s. 676]. Informacja to „[d]ane zaprezentowane w sposób mający znaczenie” [Griffin, s. 676], a komunikowanie się to „[p]roces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej” [Griffin, s. 554].

Analogicznie – komunikacja w projekcie obejmuje procesy wymagane do zapewnienia terminowego i prawidłowego opracowania, gromadzenia, przekazywania i przechowywania informacji dotyczących projektu. W Project Management Institute w odniesieniu do zarządzania komunikacją w projekcie wyróżniono cztery podprocesy: planowanie komunikacji, dystrybucję informacji, sprawozdawczość wyników, zamknięcie administracyjne. Należy zauważyć, że procesy i działania występujące w zarządzaniu komunikacją w projekcie tworzą między wszystkimi jednostkami zaangażowanymi w przedsięwzięcie sieć powiązań informacyjnych, która jest z jednej strony niezbędna do prawidłowej realizacji projektu, a z drugiej prowadzi do kontaktów między subkulturami. Major i Spałek [2017] przedstawiają w swojej publikacji występujące w zarządzaniu projektami kanały i narzędzia przekazywania informacji. Należą do nich zarówno tradycyjne metody komunikacji (spotkania, rozmowy i kontakt telefoniczny, dokumentacja papierowa, tablice ścienne), jak i współczesne metody komunikacji (poczta elektroniczna, komunikatory, audiokonferencje, wideokonferencje, blogi projektowe, portal projektu, kalendarz grupowy, wirtualne tablice). Zauważają, że współczesne metody przekazywania informacji wspierają nie tylko komunikację, lecz także koordynację zadań i współpracę członków zespołu projektowego.

Etnocentryzm a kontaktowanie się między subkulturami

Na kontakty między subkulturami będzie wpływać również kultura organizacyjna przeciwdziałająca etnocentryzmowi oraz negatywnym stereotypom. Kiedy członkowie danej subkultury będą uważać się za lepszych (postawa etnocentryczna), a do innych subkultur będą podchodzić z niechęcią lub wrogością, w kulturze organizacyjnej sprzyjającej nawiązywaniu kontaktów między subkulturami dominować będzie relatywizm kulturowy, czyli powstrzymanie się od ocen oraz sądów wartościujących praktyki innych pracowników będących członkami innych subkultur. W praktyce oznacza to brak uprzedzeń w stosunku do pracowników pełniących inne funkcje czy będących na innym szczeblu hierarchii. Relatywizm kulturowy, co oczywiste, będzie osłabiał pojawianie się negatywnych stereotypów i stworzy przestrzeń do rozwoju stereotypów neutralnych lub pozytywnych.

Kontaktowanie się między subkulturami może mieć związek z siłą subkultury zespołu projektowego (o czym była już mowa we wcześniejszym podrozdziale). Kontaktowanie się członków zespołu projektowego z pracownikami innych obszarów organizacji będzie sprzyjało wzajemnemu poznawaniu się i ujednolicaniu norm i wartości, a co się z tym wiąże osłabianiu subkultury zespołu projektowego. Jednocześnie jednak (por. podrozdz. 2.4.5) policentryzm i walka ze stereotypami umożliwiające kontaktowanie się subkultur sprzyjają kulturowej różnorodności. Podobnie jak w przypadku (rozważanych wcześniej) czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tak i tu – problem integracji i dezintegra-

Czynniki wpływające na kontaktowanie się między subkulturami a siła subkultury zespołu projektowego		
Niska złożoność projektu – tzw. projekt niezależny		Projekt wysoce złożony
Struktura liniowa, struktura liniowa z działem współpracy i czysta organizacja projektowa		Struktura liniowa z wyodrębnionym zespołem projektowym (<i>Task Force</i>), struktura liniowo-sztabowa i projektowa organizacja macierzowa
Zespół projektowy ma niski status w organizacji		Zespół projektowy ma wysoki status w organizacji
Członkowie zespołu projektowego są mocno uzależnieni od pracy w tym zespole		Członkowie zespołu projektowego są słabo uzależnieni od pracy w tym zespole
Miała liczba metod komunikacji wykorzystywana w organizacji		Duża liczba metod komunikacji wykorzystywanych w organizacji
Kultura organizacyjna charakteryzuje się etnocentryzmem		Kultura organizacyjna charakteryzuje się relatywizmem kulturowym
Silna subkultura zespołu projektowego ↔ Słaba subkultura zespołu projektowego		

Rys. 3.6. Czynniki wpływające na kontaktowanie się między subkulturami a siłą subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

cji systemu organizacyjnego może przybrać postać mniejszej lub większej siły subkultury zespołu projektowego oraz wzmacniającego, neutralnego czy przeciwstawnego charakteru tej subkultury. Do określenia kierunku zmian zachodzących wraz z występowaniem czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur konieczne jest przeprowadzenie badań empirycznych. Z tego względu przyjęte w tym miejscu zostanie wstępne założenie, że im więcej jest czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego (rys. 3.6).

Przyjęte zostanie również wstępne założenie, że kontaktowanie się między subkulturami, będzie nie tylko osłabiać subkulturę zespołu projektowego, lecz także prowadzić do coraz większej zgodności norm i wartości występujących w subkulturze zespołu projektowego i w kulturze organizacyjnej. Oznacza to, że im więcej jest czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym bardziej wzmacniająca będzie subkultura zespołu projektowego.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można sformułować dwie hipotezy badawcze (jedną odnoszącą się do siły, a drugą do typu subkultury zespołu projektowego):

Hipoteza H9a: Im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym silniejsza subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym słabsza subkultura zespołu projektowego.

Hipoteza H9b: Im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym bardziej wzmacniająca subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym bardziej przeciwstawna subkultura zespołu projektowego.

3.7.3. Uczenie się a subkultura zespołu projektowego

Kolejnym procesem zachodzącym w subkulturach, jak można więc sądzić i w subkulturach zespołów projektowych, są zmiany tych subkultur. Okazuje się, że zmiana subkultury zespołu projektowego i zarządzanie projektami są ze sobą silnie powiązane, ponieważ zdaniem wielu autorów zarządzanie projektami jest czynnikiem uruchamiającym uczenie się na podstawie doświadczenia zdobywanego podczas realizacji projektów [Barker, Neailey 1999; Huber 1999; Schindler, Eppler 2003; Terzieva, Morabito 2016]. Przyczyny tak dużego zainteresowania dokonywaniem zmian lub uczeniem się należy upatrywać w chęci organizacji do podwyższania konkurencyjności przedsiębiorstw. Oznacza to, że aby wyprzedzać zmiany otoczenia lub tylko podążać za nimi, konieczne jest realizowanie projektów, w których (najpierw) na poziomie zespołu projektowego zachodzi zmiana polegająca na dostosowaniu się pracujących w nim ludzi do nowych, specyficznych wyzwań. W zespołach projektowych kluczem do zmiany jest nie tylko indywidualne uczenie się, lecz także uczenie się innych członków zespołu projektowego, a później całej organizacji. Zespoły powinny zatem wyciągać wnioski z opracowywanych projektów (dotyczące i sukcesów, i niepowodzeń), żeby następnie je rozpowszechniać i stosować, tak aby na samym końcu korzyści odniosła cała organizacja.

Należy zauważyć, że w wyniku uczenia się jest rozwijana nowa wiedza dotycząca zarówno nowych produktów, usług czy technologii, jak i samych procesów zarządzania projektami [Gil, Mataveli 2018]. Zespół projektowy uczy się wtedy, kiedy indywidualne lub zbiorowe wykonywanie zadań projektowych stale się poprawia na skutek ulepszania procedur, lepszego wykorzystywania zasobów oraz kumulowania nowej wiedzy, która może zostać później przeniesiona do innych projektów lub działań organizacji. Jak zauważa Gil i Mataveli [2018], nawet jeśli treść projektu ma charakter tymczasowy i za każdym razem inny, organizacja projektu jest źródłem i rezultatem uczenia się. To oznacza, że w wyniku zmian i uczenia się doskonalone są procesy i narzędzia zarządzania projektami, zbierane najlepsze praktyki, a z upływem czasu rośnie dojrzałość zarządzania projektami w danej organizacji.

Chcąc przeanalizować sposób, w jaki może przebiegać uczenie się, można przywołać opracowanie Mumforda [1995]. Opisał w nim cztery podejścia do uczenia menedżerskiego na podstawie zdobywanego doświadczenia: intuicyjne, przypadkowe, retrospektywne, perspektywiczne. Podejście intuicyjne nie jest świadomym procesem, a ci, którzy je stosują, wierzą, że uczenie się jest czymś naturalnym, co dzieje się niejako normalnie dzięki zdobywanym doświadczeniom, przy tym jednak trudno im określić, czego dokładnie się uczą. Wiedza zdobyta przez doświadczenie jest w tym przypadku niejawna i trudno się nią podzielić. Podejście przypadkowe charakteryzuje naukę, która ma miejsce w wyniku wystąpienia sytuacji wyjątkowych. Podejście retrospektywne polega na zapamiętywaniu i analizie tego, co się wydarzyło, oraz na omawianiu konsekwencji zaistniałych sytuacji. Bardzo często spowodowane jest błędami (podobnie jak w podejściu przypadkowym) – to oznacza gotowość do uczenia się nie tylko na podstawie pozytywnych, lecz także negatywnych doświadczeń i wyciągania wniosków mających później służyć za lekcje dla nich samych lub innych pracowników. Na koniec trzeba zaznaczyć, że aby podejście retrospektywne uczenia się mogło wystąpić, niezbędne jest spisanie i zachowanie tego, czego się nauczono. W podejściu perspektywicznym natomiast w przeciwieństwie do pozostałych, w których nauka jest wynikiem spoglądania w przeszłość, koncentracja skierowana jest w przyszłość – w planowanie nauki na podstawie tego, co się w przyszłości ma wydarzyć.

Niektórzy autorzy przedstawiają przykładowe schematy uczenia się członków zespołów. Na przykład Barker, Neailey [1999] uważają, że nauka rozpoczyna się na poziomie jednostki, która dokonuje tzw. indywidualnego przeglądu uczenia się – to etap pierwszy. W analizowanej przez nich organizacji zachęcano wszystkich członków zespołu, aby zastanowili się nad nowo pozyskiwanymi umiejętnościami i zarejestrowali swoją nowo zdobytą wiedzę w tzw. dzienniku uczenia się (ang. *learning log*). Dziennik ten stanowił wprowadzenie do procesu uczenia się organizacji na bazie zdobywanych indywidualnie doświadczeń, które były za jego pomocą przechwytywane i mogły być udostępniane innym. Poza tym stanowił przypomnienie o stałej konieczności doskonalenia się. Dzięki niemu wspierano także myślenie rozbieżne i zachęcano do krytyki dotychczasowych rozwiązań w celu formułowania własnych pomysłów w znanym środowisku pracy.

Etap drugi – wiedza zebrana przez członka zespołu projektowego w dzienniku uczenia się była udostępniana innym członkom zespołu projektowego wywodzącym się z okre-

ślonych obszarów funkcjonalnych, żeby skonfrontować nową wiedzę „projektową” z ich dotychczasową wiedzą „funkcjonalną”. Biorąc pod uwagę bardzo rozbieżny charakter uczenia się zapisanego w poszczególnych dziennikach uczenia się, celem przeglądów funkcjonalnych było zachęcenie inżynierów, specjalistów sprzedaży i marketingu czy zatrudnionych w produkcji do myślenia konwergencyjnego i określenia nowych elementów wiedzy najbardziej istotnych ze względu na każdą funkcję.

Etap trzeci – nowa wiedza zweryfikowana przez reprezentantów obszarów funkcjonalnych była przenoszona na poziom całego zespołu projektowego. Proszono członków zespołu projektowego o sprawdzenie nowej wiedzy dotyczącej obszarów funkcjonalnych innych niż własny. Następnie organizowano warsztaty w celu skonsolidowania uczenia się funkcjonalnego i sformułowania najważniejszych dla zespołu projektowego wniosków. Pod koniec warsztatów reprezentanci poszczególnych funkcji pracowali w małych grupach nad planami zmian, tak aby można było natychmiast wykorzystać innowacje zarówno w aktualnie realizowanym projekcie, jak i potencjalnych przyszłych projektach.

Etap czwarty – nowo zdobytą wiedzę przekazywano do innych projektów w organizacji i zachęcano zatrudnionych tam ludzi do uczenia się. Wprowadzanie nowej wiedzy w innych zespołach projektowych jest bowiem możliwe tylko wtedy, kiedy ich członkowie sami aktywnie tę wiedzę chłoną. Potężny transfer wiedzy nastąpił dopiero przez bezpośrednie rozmowy między członkami zespołu projektowego dysponującego nowymi rozwiązaniami a członkami innych zespołów projektowych.

Zilustrowany przez Barkera i Neailey’ego [1999] przykład uczenia się podczas realizacji projektu jest jednak (jak można podejrzewać) stosunkowo rzadkim przypadkiem, skoro wielu autorów wskazuje na częsty brak uczenia się zespołów projektowych (oraz organizacji jako całości). Oni sami również wspominali o pojawiającym się zazwyczaj niezrozumieniu potrzeb procesów uczenia się przez poszczególnych członków zespołu projektowego. Ponieważ pracownicy nie dostrzegają swojej istotnej roli w tym procesie, brak jest ustrukturyzowanego podejścia do uczenia się, procesy uczenia się realizowane są *ad hoc*, a w przeglądach prac projektowych uczestniczą jedynie nieliczni kluczowi członkowie zespołu projektowego. Huber [1999] z kolei pisze o konkurencji wewnątrz organizacji utrudniającej lub blokującej chęć dzielenia się wiedzą zdobywaną w projektach, a Schindler i Eppler [2003] – o organizacyjnej amnezji, która może być spowodowana m.in.:

- brakiem pozyskiwania i dokumentowania wniosków wyciągniętych z realizacji projektów,
- presją czasu pod koniec projektu i koniecznością szybkiego angażowania się pracowników w nowy projekt,
- niewystarczającą gotowością do uczenia się na błędach osób zaangażowanych w projekt,
- brakiem komunikacji między doświadczonymi pracownikami z powodu ich skromności lub z powodu obawy przed sankcjami (w przypadku występowania błędów),
- brakiem wiedzy na temat metod sprawozdawczych prowadzącym do nierejestrowania doświadczeń w procesach projektowych,

- brakiem osobistego zainteresowania członków zespołu projektowego rejestrowaniem swoich indywidulanych doświadczeń,
- brakiem takiego zaprezentowania wiedzy, że możliwe jest jej ponowne wykorzystanie – nowa wiedza jest opisana zbyt ogólnie, nie jest zwizualizowana lub nie jest opisany kontekst czy warunki jej stosowania.

Poza wszystkim, jeśli przyjmie się, że realizowane projekty mają unikalny i jednorazowy charakter, to zdobywana w trakcie ich realizacji wiedza może być postrzegana przez pracowników uwzględniających korzyści organizacji procesowej jako nieistotna. O wiele istotniejsze dla uczestników „nieprojektowej” części organizacji może wydawać się bowiem rutynowe uczenie się lub też systematyczne powtarzanie. Wiedza zdobywana w projektach z kolei, która związana jest ze specyficznymi i raczej nietypowymi działaniami, może nigdy nie znaleźć powtórnego zastosowania i dlatego nie jest warta uwagi [Koskinen, Pihlanto 2008].

Analizowane tu uczenie się subkultury zespołu projektowego odbywa się na dwóch poziomach – inicjowane jest albo na poziomie jednostki (członka zespołu projektowego), albo w wyniku kontaktowania się subkultur, a to oznacza, że:

- jeśli uczenie się jest inicjowane najpierw na poziomie członka zespołu projektowego, później może być kontynuowane na poziomie całego zespołu, do którego on należy,
- jeśli uczenie się jest wynikiem kontaktowania się subkultury zespołu projektowego z innymi subkulturami, w sprzyjających warunkach może doprowadzić do zmian norm i wartości subkultury zespołu projektowego.

Poziom uczenia się członków zespołu projektowego

Zdaniem Nonakiego i Takeuchiego [2000] wiedza tworzona jest wyłącznie przez jednostki, a organizacje (w tym jak można sądzić i zespoły projektowe) nie mogą wytworzyć wiedzy bez jednostek. Punktem wyjścia organizacyjnego uczenia się jest zatem indywidualne uczenie się. W przypadku członka zespołu projektowego doświadcza on konkretnych sytuacji, obserwuje wyniki swoich doświadczeń i dokonuje ich oceny. Na jej podstawie konstruowana jest koncepcja postępowania, którą później testuje się w rzeczywistości, skutkująca w następstwie zdobywaniem kolejnych nowych doświadczeń. Sprzyja temu:

- uczenie się jednostek, które może być zapoczątkowane już na etapie rozwoju personelu – członkowie zespołów projektowych zdobywają bowiem nową wiedzę wykraczającą poza dotychczas zdobytą, nie tylko związaną z aktualnie wykonywaną pracą, lecz także możliwą do wykorzystania w perspektywie przyszłych wyzwań [Huber 1999]. Zdobyte podczas szkoleń umiejętności będą naturalnie wzbogacać zasób wiedzy wnoszonej do prac zespołu projektowego;
- oddelegowywanie do zespołów projektowych osób o wysokim potencjale, jeśli chodzi o chęć uczenia się – powinny to być osoby mające ambicję zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń, idealne byłyby osoby charakteryzujące się mistrzostwem osobistym, o którym pisał Senge, lub tzw. agenci organizacyjnego uczenia się [Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009];

- krytyczne odnoszenie się do zastanej rzeczywistości projektowej – agent organizacyjnego uczenia się charakteryzuje się refleksyjnością, inwestuje czas i energię w dociekanie i analizowanie sytuacji, tak aby samodzielnie i aktywnie usprawniać realizację zadań projektowych;
- motywowanie do samorozwoju i doskonalenia – oparte na wewnętrznej motywacji, autonomii, poczuciu odpowiedzialności za wyniki (typowej dla pracy w zespole projektowym), dokonywanie aktualnej oceny tych wyników (w tym również okresowych przeglądów realizowanych prac przez kierownika projektu), angażowanie osób do projektów, które będą dla nich atrakcyjne ze względu na uczenie się;
- rejestrowanie przez członka zespołu projektowego nowo zdobywanych doświadczeń (np. w postaci dziennika uczenia się) [Barker, Neailey 1999] – w opisywanym wcześniej studium przypadku zachęcano wszystkich członków zespołu, aby analizowali wyciągnięte przez siebie wnioski z pracy, zapisywali je, by móc później przedstawić nowo zdobytą wiedzę innym członkom zespołu i organizacji.

Czynniki niesprzysięające i sprzysięające uczeniu się członka zespołu projektowego przedstawiono w tab. 3.7.

Tabela 3.7. Czynniki niesprzysięające i sprzysięające uczeniu się członka zespołu projektowego	
Czynniki niesprzysięające	Czynniki sprzysięające
Brak szkoleń w celu rozwoju personelu	Szkolenia w celu rozwoju personelu
Typowy członek zespołu nie jest agentem organizacyjnego uczenia się	Typowy członek zespołu to agent organizacyjnego uczenia się
Akceptacja dotychczasowego sposobu realizowania projektów	Krytyczne odnoszenie się do zastanej rzeczywistości projektowej
Brak motywacji zorientowanej na samorozwój i doskonalenie	Motywowanie do samorozwoju i doskonalenia
Nowo zdobywane doświadczenia projektowe są zapominane	Rejestrowanie przez członka zespołu projektowego nowo zdobywanych doświadczeń
Źródło: oprac. własne.	

Na podstawie przedstawionego omówienia zagadnienia dotyczącego uczenia się stwierdzić można, że warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym uczenia się zespołu projektowego, jest uczenie się pojedynczych osób w zespole projektowym, które powinno być kontynuowane na poziomie zespołowym.

Uczenie się na poziomie zespołu projektowego

Uczenie się na poziomie zespołowym jest skutkiem interakcji między ludźmi w przedsiębiorstwie, która sprzyja uzewnętrznianiu wiedzy jednostek, przez co możliwy jest przepływ tej wiedzy i jej weryfikacja [Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009]. W konsekwencji można mówić o wiedzy wspólnej wyrastającej z wiedzy jednostek, ale odnoszącej się do zespołu, a nie do poszczególnych pracowników. Kasl i in. [1997] definiują zespołowe uczenie się jako proces, dzięki któremu grupa tworzy wiedzę dla swoich członków, dla

siebie samej jako systemu oraz dla innych. Wskazują trzy sposoby uczenia się w zespole i przez zespół: fragmentaryczne, sumaryczne, synergiczne. Uczenie się fragmentaryczne dotyczy uczenia się poszczególnych jednostek w zespole, ale w efekcie grupa jako cały system się nie uczy. Zespołowość nie jest tu postrzegana za niezbędną w wykonywaniu określonych zadań, stąd wynika niewielkie zainteresowanie jej rozwijaniem. Innymi słowy, każdy członek zespołu projektowego pracuje osobno i poza przekazywaniem fragmentów wykonanej pracy pracownicy nie kontaktują się ze sobą.

Uczenie się sumaryczne polega na tym, że jednostki zaczynają dzielić się informacjami i poglądami w interesie sprawności i skuteczności grupy, grupa jako całość jednak się nie uczy. Oznacza to, że o ile pojedyncze osoby zaczynają uczyć się wspólnie, o tyle nie przenoszą tej nowo zdobytej wiedzy na poziom całego zespołu.

Uczenie się synergiczne skutkuje tworzeniem wiedzy wspólnie przez członków grupy. Różne perspektywy są integrowane w kierunku podzielanych przez wszystkich schematów myślowych. Zespołowość jest w tym przypadku bardzo ważna, w konsekwencji tego idee są przedstawiane swobodnie i otwarcie, a członkowie czerpią potencjalne korzyści z nowo pozyskiwanych informacji. Jak podsumowuje Zgrzywa-Ziemak [Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009]:

- członkowie zespołów przeformułowują poglądy indywidualne oraz kolektywne,
- zespół staje się mniej odizolowany, gdyż informacje swobodnie przepływają z zespołu i do niego,
- eksperymentowanie zarówno indywidualne, jak i zespołowe jest częste i śmiałe,
- członkowie zespołu poszukują poglądów, które mogą być „niewygodne” lub ambitne.

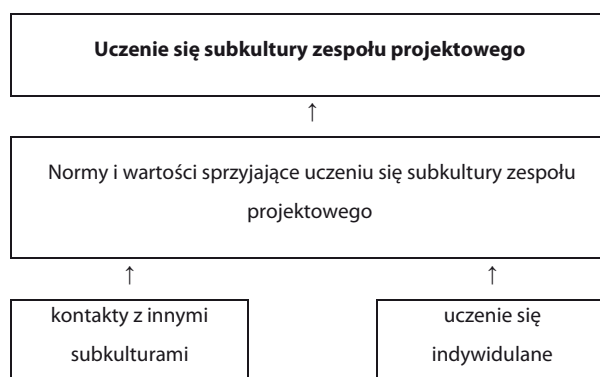
Można sądzić, że uczenie się w subkulturze, w której zmiana oznacza przekształcenie norm i wartości, będzie zbliżone do synergicznego uczenia się. Ponieważ zdaniem Kasla i in. [1997] „pełnowartościowe” uczenie się zespołu występuje wtedy, kiedy istnieją w zespole podprocesy przeformułowania i integrowania perspektyw, łatwo jest zauważyć, że jest to zgodne z mechanizmami tworzenia się i zmian subkultury (opisanymi w rozdz. 2). Konieczność weryfikacji norm i wartości – ich potencjalna zmiana jest zatem wywołana nie tylko uczeniem się jednostek, które pobudzają subkulturę do zmian, lecz także kontaktami z innymi subkulturami.

Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, że kontakty prowadzące do uczenia się subkultur będą zachodzić [Barker, Neailey 1999; Huber 1999]:

- w strukturach organizacyjnych sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, np. w strukturze macierzowej ułatwiającej kontakty i przechodzenie członków zespołu między różnymi obszarami funkcjonalnymi organizacji,
- wówczas, gdy zespół projektowy będzie znajdował się w miejscu dostarczenia przedmiotów projektu, np. będzie w stałym kontakcie z klientem,
- w zespołach projektowych, których skład jest interdyscyplinarny (w skrajnym przypadku w zespole będą znajdować się przedstawiciele wszystkich obszarów funkcjonalnych organizacji),
- wtedy, kiedy zespoły projektowe będą tworzone celowo w taki sposób, że trafią do niego osoby dobrze połączone z innymi w sieciach w społecznościowych (tech-

nicznych, organizacyjnych, branżowych), wnoszące do zespołu projektowego odmienne normy i wartości.

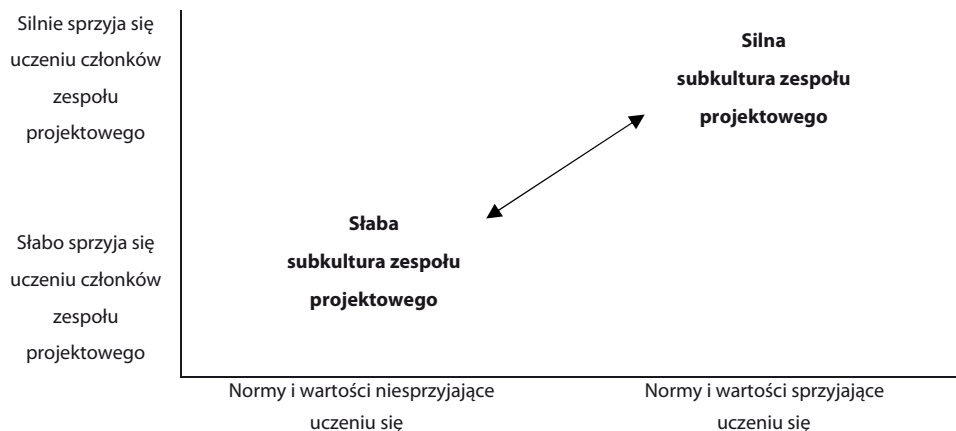
Problematyka kontaktowania się członków subkultur zespołów projektowych została omówiona w podrozdz. 3.7.2, na potrzeby tego należy stwierdzić, że uczeniu się subkultury zespołu projektowego sprzyjać będą kontakty z innymi subkulturami. Uczenie się na poziomie subkultury zespołu projektowego inicjowane przez uczenie się członków zespołu oraz kontaktowanie się między subkulturami będzie możliwe jednak wyłącznie wówczas, gdy będą je wspierać wartości sprzyjające zmianom. Jak zauważają Haffer i Glišńska-Neweś [2013], szczególnego znaczenia w procesie kształtowania się organizacji uczącej się nabierają wartości kulturowe, takie jak: otwartość, skłonność do eksperymentowania i improwizacji, duch zespołowy oparty na zaufaniu, szacunku i współpracy, upewnocnienie pracowników, otwartość na zmiany w interaktywnym, systemowym procesie uczenia się zachodzącym w relacji z zewnętrznymi interesariuszami, ale przede wszystkim we wzajemnych interakcjach między pracownikami organizacji. Przykłady takich norm i wartości znaleźć można w otwartej kulturze organizacyjnej [Gebert, Boerner 1995] lub kulturze adhokracji [Cameron, Quinn 2015]. Otwarta kultura prowadzi bowiem do działania mającego na celu ciągłe ulepszanie, poznawanie i odkrywanie nowej wiedzy oraz weryfikowanie (np. przez falsyfikację) nieprawdziwych poglądów i teorii. Każdy proces poddawany jest ciągłej refleksji i innowacji. Idealne rozwiązania nie istnieją, a wszyscy pracownicy powinni dążyć do nowych odkryć i rozwiązań. Kultura adhokracji oznacza z kolei istnienie dynamicznego i kreatywnego środowiska pracy – pracownicy podejmują ryzyko, cenionymi wartościami są dla nich wolność i indywidualna inicjatywa, a liderzy wprowadzają nowatorskie rozwiązania. Oznacza to, że bez wartości typowych dla kultury otwartej lub adhokracji indywidualne uczenie się członków zespołu projektowego, a także kontakty z innymi subkulturami nie doprowadzą do uczenia się subkultury zespołu projektowego, co można zilustrować w sposób przedstawiony na rys. 3.7.



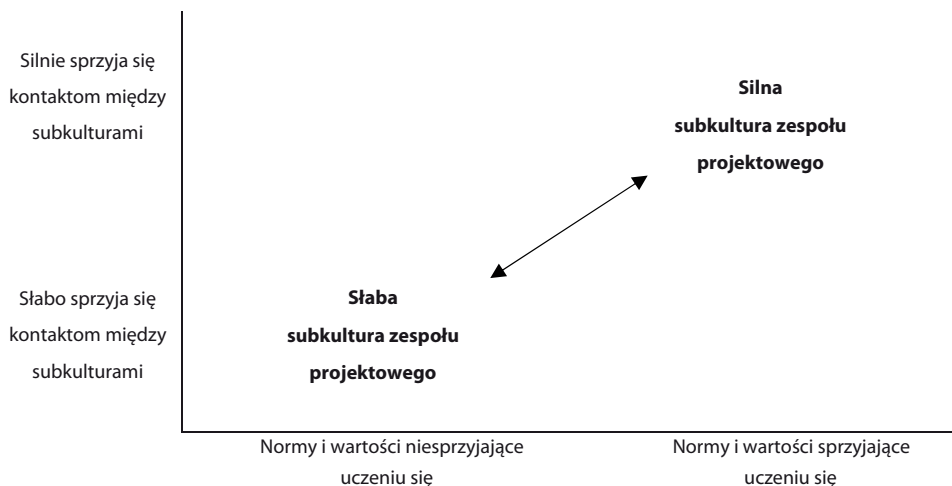
Rys. 3.7. Czynniki wpływające na uczenie się subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

Jeśli przyjmie się, że kultura to efekt uczenia się w związku z koniecznością rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji (por. rozdz. 2), w procesach uczenia się subkultury zespołu projektowego wykształcają się nowe normy i wartości

wynikające ze specyficznych i odmiennych od dotychczasowych uwarunkowań związanych z realizowanym, mniej lub bardziej unikatowym projektem. To oznacza, że uczenie się subkultury będzie sprzyjać jej umacnianiu, które (jak można sądzić) jest związane z występowaniem z jednej strony norm i wartości sprzyjających uczeniu się, a z drugiej – albo z uczeniem się członków zespołu projektowego, albo z występowaniem kontaktów między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami. Zależności ilustrujące wpływ poszczególnych czynników na uczenie się subkultury zespołu projektowego zilustrowano na rys. 3.8 i 3.9.



Rys. 3.8. Wpływ charakteru subkultury i uczenia się członków zespołu projektowego na uczenie się subkultury zespołu projektowego; oprac. własne



Rys. 3.9. Wpływ charakteru subkultury i kontaktów między subkulturami na uczenie się subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

Analogicznie, jeśli w pierwszym i drugim przypadku uczenie się subkultury sprzyja wykształcaniu się nowych norm i wartości, to możliwe jest, że będą one również w niektórych kwestiach sprzeczne do tych występujących w kulturze organizacyjnej. Wówczas zatem,

gdy występować będą czynniki sprzyjające uczeniu się subkultury zespołu projektowego, można się spodziewać, że będzie miała ona charakter raczej przeciwny. Uczenie się będzie bowiem kwestionować pewne dotychczasowe rozwiązania i zastępować je nowymi, adekwatnymi do unikatowego charakteru projektu. Ale jeśli w zespole projektowym nie będzie się sprzyjać uczeniu subkultury zespołu projektowego, będzie ona w większej mierze zgodna z kulturą organizacyjną, a co się z tym wiąże, jej charakter będzie wzmacniający. Na tej podstawie sformułować można następujące hipotezy badawcze dotyczące siły i typu subkultury zespołu projektowego oraz uczenia się subkultury:

Hipoteza H10a: Im bardziej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

Hipoteza H10b: Im bardziej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym bardziej przeciwna subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym bardziej wzmacniająca subkultura zespołu projektowego.

Hipoteza H11a: Im bardziej sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

Hipoteza H11b: Im bardziej sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym bardziej przeciwna subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym bardziej wzmacniająca subkultura zespołu projektowego.

3.8. Subkultura zespołu projektowego a funkcjonowanie organizacji

3.8.1. Subkultura zespołu projektowego a zaangażowanie jego członków

Siła subkultury zespołu projektowego

Zespół projektowy jest jednostką organizacyjną powołaną do realizacji projektu, znajdującą się pod bezpośrednim nadzorem kierownika projektu. Zakłada się przy tym, że członkowie zespołu projektowego nie tylko posiadają komplementarne umiejętności,

lecz także są zaangażowani w realizację wspólnego celu. Araujo, Pedron i Quevedo-Silva [2018] twierdzą, że zaangażowanie członków zespołu można analizować podobnie jak zaangażowanie pracowników w pracę w danej organizacji, ale ważne jest rozróżnienie zaangażowania jednostki w organizację od zobowiązania, które ma ona wobec członków swojego zespołu. Pracownik może być bowiem bardzo zaangażowany w zespół i organizację lub może być zaangażowany tylko w zespół, a nie w organizację, a w ostateczności może nie zaangażować się ani w pracę dla organizacji, ani w pracę dla zespołu [Bishop, Scott 2000].

Łochnicka [2015] zwraca uwagę na to, że termin „zaangażowanie” nie jest jednoznaczny – w języku angielskim pojawiają się przy nim również: „*involvement*”, „*commitment*”, „*engagement*”. Zaangażowanie w znaczeniu *involvement* można najogólniej określić jako zespół procesów mających na celu zapewnienie pracownikom maksymalnego udziału w sprawach organizacji prowadzące do zwiększenia ich osobistego przywiązania do jej celów. Zdaniem Lewickiej i Glińskiej-Neweś [2018] poziom zaangażowania w pracę (ang. *job involvement*) to poznawczy stan psychologicznej identyfikacji z pracą traktowaną jako instrument zaspokajania istotnych potrzeb i oczekiwań. Ma związek ze stopniem, w jakim praca stanowi centralną kwestię dla jednostki i jej tożsamości. Na poziom zaangażowania w pracę wpływają m.in.: partycypacja, autonomia, satysfakcja z pracy, zróżnicowanie zadań, identyfikacja z nimi, otrzymywane informacje zwrotne. Zaangażowanie z kolei w znaczeniu *commitment* dotyczy kwestii przywiązania lub przynależności. Łochnicka (za Armstrongiem [2007]) podaje trzy elementy zaangażowania: silne pragnienie przynależności do organizacji, mocna wiara w słuszność wartości i celów organizacji, gotowość do podjęcia dłuższego wysiłku na rzecz organizacji.

Zaangażowanie w znaczeniu *engagement* odnosi się natomiast do emocjonalnego związku pracownika z organizacją, wyrażającego się identyfikacją z celami i wartościami firmy. Zaangażowany pracownik szanuje wartości prezentowane przez organizację i działa na rzecz realizacji jej celów [Robinson i in. 2004].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników (patrz np.: [Łochnicka 2015; Walczak 2015; Drzewiecka, Stasiuk 2012; Lewicka, Glińska-Neweś 2018]). Kelman twierdził (już w 1958), że psychologiczne zaangażowanie pracowników (ang. *psychological attachment*) ma trzy wymiary: uległość, gdy pracownik przyjmuje dane postawy i zachowania, aby otrzymać nagrodę, tożsamość, gdy pracownik czuje się dumny z bycia członkiem lub częścią danej organizacji czy grupy i szanuje jej wartości i dokonania, internalizację, gdy wartości danej osoby i organizacji są całkowicie zgodne. Juchnowicz [2010] pisze natomiast o czynnikach wpływających na poziom zaangażowania i dzieli je na: poznawcze, emocjonalne, behawioralne. W przeprowadzonych przez nią badaniach najważniejszym wśród czynników poznawczych uznano znajomość celów pracy lub celów firmy, wśród czynników behawioralnych – skłonność do dzielenia się wiedzą, a wśród czynników emocjonalnych – system wartości i kulturę organizacyjną. Juchnowicz potwierdziła także wpływ norm i wartości reprezentowanych w danej organizacji na zaangażowanie pracowników.

Na znaczenie kultury organizacyjnej w tym kontekście wskazują również Schaufeli i Bakker [2010]. Są zdania, że przekonania kulturowe pracowników wspierają cele i wartości organizacji. Na poziomie emocjonalnym lub uczuciowym kultura zaangażowania tworzy poczucie dumy, przynależności i przywiązanie do organizacji. Na poziomie behawioralnym te przekonania i postawy są przekładane na zachowania uczestników organizacji lub chęć dołożenia wszelkich starań, aby osiągnąć cele organizacyjne. Lewicka i Glińska-Neweś [2018] wskazują na przywiązanie organizacyjne trwania związane z chęcią pozostania w organizacji i świadczenia pracy oraz przywiązanie normatywne związane z przekonaniem o powinności pozostania w organizacji ze względu na wyznawane wartości.

Wymienieni autorzy potwierdzają wpływ kultury organizacyjnej na zaangażowanie pracowników. W przypadku subkultur organizacyjnych warto powołać się na badania przeprowadzone przez Loka i Crawforda [2001]. Stwierdzili oni na podstawie przeprowadzonych badań, że kultura organizacyjna wpływa na zaangażowanie pracowników, ale wpływ subkultury na to zaangażowanie jest silniejszy. Dlatego zasugerowali, że kadra kierownicza, jeśli chce wygenerować większe zaangażowanie pracowników danej instytucji, powinna skupić się na subkulturach organizacyjnych. Te spostrzeżenia można w sposób bezpośredni odnieść do problematyki subkultury zespołu projektowego.

Jeżeli przyjmie się za punkt odniesienia silną i słabą kulturę organizacyjną Steinmanna i Schreyöggę [2001], można sądzić, że silna subkultura zespołu projektowego będzie sprzyjać nie tylko ukierunkowaniu działań przez redukcję złożoności, sprawnej sieci komunikacyjnej, szybkiemu przetwarzaniu informacji, lecz także silnej motywacji i lojalności pracowników. Cechy silnej subkultury zespołu projektowego są więc podobne do cech efektywnych zespołów projektowych, w których panuje dobra komunikacja, wysokie zaangażowanie członków, efektywność w umawianiu spotkań itp. Pracownicy wiedzą bowiem, jak będą rozliczani, gdzie zaczyna i kończy się ich odpowiedzialność oraz odpowiedzialność ich współpracowników. I odwrotnie – w przypadku słabej subkultury zespołu projektowego lub jej braku normy i wartości reprezentowane przez członków zespołu projektowego nie będą różnić się od tych obowiązujących w reszcie organizacji. Wtedy są możliwe dwie sytuacje. W pierwszej – wszyscy członkowie zespołu projektowego mają wysoko zakorzenione, wyraziste normy i wartości kultury organizacyjnej. To w przypadku odmiennego lub unikatowego charakteru realizowanej w projekcie pracy może prowadzić do rozbieżności oczekiwań kadry kierowniczej dotyczących rutynowych i powtarzalnych prac oraz mniej lub bardziej unikatowych zadań związanych z projektem. Z powodu ich sprzeczności (co zostało omówione w rozdz. 1), a jednocześnie występowania tych samych norm i wartości (w organizacji i w zespole projektowym) pracownik będzie skonfrontowany ze przeciwstawnymi oczekiwaniami (w projekcie i poza nim – w powtarzalnej działalności), które nie będą jednocześnie poparte odmiennymi wzorcami zachowań, normami i standardami. Pracownicy, podchodząc do realizacji całkiem nowego rodzaju zadań projektowych w sposób typowy dla realizowanych do tej pory powtarzalnych procesów, będą dostrzegać nieadekwatność

norm i wartości kultury organizacyjnej do specyfiki zadań projektowych. Będzie to obniżyć ich zaangażowanie w prace zespołu.

W sytuacji drugiej zarówno kultura organizacyjna, jak i subkultura zespołu projektowego są słabe. Członkowie zespołu projektowego dzielą normy i wartości, które i nie są głęboko zakorzenione, i nie są wyraziste, co w oczywisty sposób wpływa na niskie zaangażowanie członków zespołu projektowego. Aby współpraca w złożonym systemie przebiegała sprawnie, każdy musi wiedzieć i rozumieć, czego potrzebuje i jakimi normami i wartościami kieruje się powiązany z nim (nawet pośrednio) siecią zależności partner. Członkowie zespołu projektowego muszą bowiem posiadać jednolity system interpretowania rzeczywistości organizacyjnej, komunikowania się i podejmowania decyzji. Jeśli tak nie jest, rozbieżność oczekiwań oraz norm i wartości, a co za tym idzie – utrudniona współpraca powinny prowadzić do niskiego zaangażowania pracowników.

Na podstawie zaprezentowanych rozważań można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H12a: Im silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, tym większe jest zaangażowanie członków zespołu projektowego. I odwrotnie – im słabsza jest subkultura zespołu projektowego, tym mniejsze jest zaangażowanie członków zespołu projektowego.

Typ subkultury zespołu projektowego

Pozytywny wpływ subkultury zespołu projektowego na zaangażowanie członków zespołu projektowego musi być jednak zrelatywizowany. Zasygnalizowana sprzeczność wymagań, oczekiwań oraz norm i wartości związanych z jednej strony z realizacją powtarzalnych procesów, a z drugiej unikatowych projektów może mieć inny charakter w zależności od typu występującej subkultury. Subkultura może mieć bowiem (o czym wspomniano w podrozdz. 2.4.1) charakter wzmacniający, neutralny oraz przeciwny. W tym kontekście możliwe są dwie skrajne sytuacje:

- subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający,
- subkultura zespołu projektowego ma charakter przeciwny.

Subkultura zespołu projektowego o charakterze wzmacniającym oznacza, że nie stoi ona w sprzeczności z normami i wartościami kultury organizacyjnej i niejako ją podkreśla. W tym przypadku (jak można sądzić) zaangażowanie członków zespołu projektowego powinno być wysokie. Wynikać to może przede wszystkim z tego, że jeśli występuje zgodność norm i wartości, członkowie zespołu projektowego szybciej uzyskują akceptację swoich liniowych przełożonych na pracę w projekcie. Kierownicy liniowi, dla których normy i wartości występujące w zespole projektowym są czymś oczywistym i którzy świadomie wyrazili zgodę na zaangażowanie swoich podwładnych w projekt, z większą akceptacją odniosą się później do ich dodatkowych (projektowych) obowiązków. Pracownik nie ma wówczas kłopotów z uczestnictwem w spotkaniach czy z podziałem czasu pracy na zadania regularne oraz projektowe – może się w nie zaangażować.

Biorąc pod uwagę natomiast etapy rozwijania się zespołów (opisane przez Tuckmana [Tuckman, Jensen 2010]), faza normowania będzie zachodzić szybciej wtedy, kiedy normy i wartości kultury organizacyjnej będą pokrywać się z normami i wartościami zespołu projektowego. To również stanowi powód wysokiego zaangażowania. W takiej sytuacji grupa nie przebywa długo w fazie konfliktu i jej uczestnicy zaczynają szybko ze sobą współpracować.

Poza tym, jeśli subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający, to oznacza, że normy i wartości kultury organizacyjnej wspierają w jakimś stopniu to, co dzieje się w zespole projektowym, a członek zespołu projektowego nie musi konfrontować się ze sprzecznymi oczekiwaniami zarówno w zespole, jak i poza nim (w realizacji rutynowych procesów) i dzięki temu może w pełni zaangażować się w pracę w zespole projektowym.

Charakter wzmacniający subkultury zespołu projektowego oznacza również, że i sponsor projektu, i kierownik projektu są wiarygodni dla członków organizacji oraz członków zespołu projektowego, ponieważ jedna i druga grupa respektuje te same źródła autorytetu w organizacji i w ten sam sposób postrzega osoby firmujące projekt. Jeżeli zaangażowanie to m.in. tożsamość (za: Kelman [1958]), to członek zespołu projektowego będzie mógł się identyfikować ze swoim kierownikiem projektu lub darzyć autorytetem sponsora projektu. Należy jeszcze dodać, że w opisywanej sytuacji zarówno w organizacji, jak i w zespole projektowym obowiązują te same lub spójne zasady awansowania i szeroko pojętego motywowania pracowników, co nie powoduje, że praca poza projektem zdaje się być bardziej atrakcyjna niż w nim. Jedną z najczęstszych przyczyn niskiego zaangażowania jest bowiem odmienne podejście do zarządzania personelem w realizowanych projektach i w obszarze rutynowej działalności przedsiębiorstwa, gdzie stosunkowo często obowiązują tradycyjne ścieżki kariery, a wraz ze stażem pracy nabywa się uprawnień do przywilejów emerytalnych itp. [Hopej-Kamińska, Hopej, Kamiński 2013].

W drugim przypadku, czyli subkultury zespołu projektowego o charakterze przeciwnym, która stoi w sprzeczności z normami i wartościami kultury organizacyjnej, uczestnik funkcjonuje w dwóch odmiennych systemach norm i wartości – jeden dotyczy organizacji, a drugi – zespołu projektowego. Taka sytuacja przypuszczalnie obniży zaangażowanie członków zespołów projektowych w wyniku sprzecznych oczekiwań, konfliktów, odmiennego stylu pracy, sposobu postrzegania sponsora projektu i kierownika projektu w organizacji i w zespole projektowym⁶. To spowoduje problemy we współpracy pracownika z kierownikami liniowymi, konflikty podczas kształtowania się zespołu projektowego, a także często odrębne rozwiązania z zakresu zarządzania personelem. Wszystkie te czynniki będą prawdopodobnie obniżać zaangażowanie pracownika w pracę w zespole projektowym. Opisane zależności zilustrowano na rys. 3.10.

⁶ Należy zauważyć, że utrudniona praca kierownika projektu wynika z tego, że musi on mieć świadomość różnic kulturowych, zapobiegać konfliktom oraz godzić sprzeczne kultury, aby zapewnić bezproblemowe funkcjonowanie zespołu. Zadania te wykonywać będzie jednak przy braku pełnego wsparcia lub uznania reprezentantów przeciwstawnej jemu kultury organizacyjnej. Przykładem może być konfrontacja kierownika projektu z biurokratyczną strukturą organizacyjną danej instytucji daleką od elastyczności.

Subkultura zespołu projektowego		
Wzmacniająca	Neutralna	Przeciwstawna
Wsparcie przez kierowników liniowych pracy w zespole projektowym		Brak wsparcia przez kierowników liniowych pracy w zespole projektowym
Krótką fazą konfliktu w rozwoju grupy		Długa faza konfliktu w rozwoju grupy
Zgodność oczekiwań w zespole i organizacji		Sprzeczne oczekiwania w zespole i organizacji
Wysoki autorytet kierownika projektu i sponsora		Niski autorytet kierownika projektu i sponsora poza zespołem
Spójne zasady awansowania i szeroko pojętego motywowania		Niespójne zasady awansowania i szeroko pojętego motywowania
Wysokie zaangażowanie członków zespołu projektowego	↔	Niskie zaangażowanie członków zespołu projektowego

Rys. 3.10. Typ subkultury zespołu projektowego a zaangażowanie członków zespołu projektowego; oprac. własne

Na podstawie przedstawionych informacji sformułować można następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H12b: Im bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego, tym bardziej wzrasta zaangażowanie członków zespołu projektowego. I odwrotnie – im bardziej przeciwstawny charakter subkultury zespołu projektowego, tym bardziej maleje zaangażowanie członków zespołu projektowego.

Przechodzenie między subkulturami

W analizie wpływu subkultury zespołu projektowego na zaangażowanie jego członków trzeba uwzględnić (wspomniane w podrozdz. 2.4. i 3.7) procesy zachodzące w subkulturach. Należy wskazać czynniki wpływające na przechodzenie między subkulturami, które mogą wpływać również na zaangażowanie jego członków. Będzie to miało miejsce wówczas, gdy członkowie zespołu projektowego pracują także w innych zespołach i/lub subkulturach (np. związanych z ich pracą o powtarzalnym charakterze).

Do czynników wpływających na przechodzenie między subkulturami zaliczono przede wszystkim obecność dwukierunkowych rytuałów przejścia w postaci organizowania zarówno spotkań inicjujących, jak i późniejszych spotkań zespołu projektowego (por. [Schultz 1991]). Można sądzić, że pozytywnie na zaangażowanie pracowników wpływać będzie jasne zakomunikowanie celów projektu, wyznaczenie kamieni milowych i terminów ich planowanego osiągnięcia, określenie głównych przedmiotów dostaw i wyznaczenie osób za nie odpowiedzialnych. Kopczewski [2013] uważa, że podczas spotkania inicjującego należy sprzedać pewną ideę: „Osoby, które zostały wybrane do pracy (zespół projektowy), zazwyczaj niewiele wiedzą przed pierwszym spotkaniem.

Sponsor i kierownik projektu muszą dobrze przygotować takie spotkanie, żeby zjednać sobie cały zespół. Przez chwilę kierownictwo jest sprzedawcą, a reszta zespołu – potencjalnym kupcem. Warto więc opowiedzieć o oczekiwanych korzyściach i nadziejach, jakie wiążą się z realizacją projektu. Koncepcja powinna wzbudzić entuzjazm członków zespołu. Cel projektu musi zostać dobrze zarysowany, żeby każdy zdał sobie sprawę, dokąd wspólnie mamy zmierzać. [...] Nikt nie może wyjść z takiego spotkania, zadając sobie pytanie: «Po co my będziemy właściwie to robić?» [Kopczewski 2013, s. 77, 78].

Podobnie wysoki poziom zaangażowania powinien być utrzymany dzięki przydzieleniu i omawianiu realizacji zadań podczas spotkań statusowych. Powszechnie uważa się bowiem, że członkowie zespołu są bardziej zmotywowani i mają większe szanse na terminowe wykonanie zadań, jeśli wiedzą, że będą musieli przyznać się do braku postępów przed kolegami i kierownikiem projektu. A do tego członkowie zespołu uzyskują szybką informację zwrotną o tym, co dzieje się w projekcie.

Kolejnym czynnikiem sprzyjającym zaangażowaniu członków zespołu projektowego jest używanie w całej organizacji tych samych terminów, jednej metodyki zarządzania projektami (zapewniającej standaryzację i powtarzalność projektów o wspólnym podejściu) czy też dokumentacji (por. [Schultz 1991; Jochheim 2002]). Można sądzić, że ten sam sposób postępowania podczas zarządzania różnymi projektami będzie dzięki precyzowaniu jasnych oczekiwań do członków zespołów projektowych wzmacniał ich zaangażowanie.

Występowanie wspólnych terminów, znaczeń i wartości jest szczególnie prawdopodobne w przypadku subkultur wzmacniających lub neutralnych, a trudne do uzyskania w subkulturach przeciwstawnych (por. [Martin, Siehl 1983]). Wzmacniające i neutralne subkultury zespołu projektowego sprzyjają (o czym było już wcześniej) wysokiemu zaangażowaniu członków zespołów projektowych.

W dalszej kolejności zaangażowaniu członków zespołu projektowego sprzyjać będą:

- niski stopień unikania niepewności [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011], przy którym pracownicy nie będą mieli obaw związanych z uczestnictwem w nowych zespołach projektowych i (co się z tym wiąże) szybciej będą w stanie w pełni się w nie zaangażować,
- dogodna lokalizacja zespołów projektowych i subkultur, przy której czas i energia pracownika nie są marnotrawione na przemieszczanie się,
- uregulowane relacje między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym członka zespołu projektowego.

Poza tym czynniki sprzyjające przechodzeniu między subkulturami otwierają drogę do osobistego rozwoju, skoro pracownicy mogą dołączać do ambitnych projektów i korzystać z większej ilości zasobów, takich jak: wiedza, informacje, wsparcie merytoryczne i społeczne. Swobodne przechodzenie między subkulturami umożliwia ponadto wzrost indywidualnej wydajności pracy wynikający z nawiązywania nowych relacji, uczenia się nowych sposobów postępowania w różnych zespołach, a także nabywania kompetencji interpersonalnych.

W sytuacji odwrotnej: brak wypracowanych standardów w postaci spotkań inicjujących lub statusowych, brak jednej metodyki zarządzania projektami zapewniającej stan-

daryzację i powtarzalność projektów, przeciwny charakter subkultury, wysoki stopień unikania niepewności, rozproszenie geograficzne i konflikty między kierownikiem liniowym i kierownikiem projektu – będą osłabiać zaangażowanie członków zespołów projektowych. Opisane zależności przedstawiono na rys. 3.11.

Czynniki wpływające na przechodzenie między subkulturami	
Utrudniające przechodzenie	Ułatwiające przechodzenie
Brak wypracowanych standardów w postaci spotkań inicjujących lub statusowych	Przeprowadzanie standardowych spotkań inicjujących lub statusowych
Brak jednej metodyki zarządzania projektami	Jedna metodyka zarządzania projektami
Przeciwny charakter subkultury	Wzmacniający charakter subkultury
Wysoki stopień unikania niepewności	Niski stopień unikania niepewności
Rozproszenie zespołów projektowych i subkultur	Bliska lokalizacja zespołów projektowych i subkultur
Niskie zaangażowanie członków zespołu projektowego	Wysokie zaangażowanie członków zespołu projektowego

Rys. 3.11. Czynniki wpływające na przechodzenie między subkulturami a zaangażowanie członków zespołu projektowego; oprac. własne

Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H12c: Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym wyższe zaangażowanie członków zespołów projektowych. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym niższe zaangażowanie członków zespołów projektowych.

3.8.2. Subkultura zespołu projektowego a sukces projektu

Siła subkultury zespołu projektowego

Tradycyjnie projekt zakończony powodzeniem powinien być wykonany w zaplanowanym czasie, zmieścić się w założonym budżecie, a podjęte działania powinny doprowadzić do osiągnięcia zdefiniowanych celów (skuteczność projektu wyrażona jest stopniem wypełnienia wszystkich istotnych z punktu widzenia klienta założeń) [Spalek 2004]. Bukłaha [2012, s. 33] po zrobieniu przeglądu koncepcji sukcesu projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami zauważył natomiast, że: „[...] większość podejść uznaje projekt za sukces przede wszystkim wtedy, gdy zostaną spełnione oczekiwania zleceniodawcy i sponsora projektu, nie zaś kiedy projekt zostanie zrealizowany zgodnie z pierwotnie ustalonym planem (oraz kosztem, jakością czy harmonogramem). [...] Niezależnie od pochodzenia metodyki wszystkie z nich koncentrują się przede wszystkim na stopniu spełnienia oczekiwań interesariuszy

(w tym głównie zleceniodawcy projektu), następnie zaś na zakresie, kosztach i terminie realizacji projektu”. Ponieważ jednak skoncentrowanie się na spełnieniu oczekiwań interesariuszy związane jest z dużym subiektywizmem i stanowi źródło wielu nieporozumień (co stwierdza sam cytowany autor), w niniejszym podrozdziale przyjęte zostanie tradycyjne – klasyczne podejście do oceny projektów. Nie będą w nim zatem brane pod uwagę przyszłe potencjalne korzyści związane z wykonaniem projektu, cele przedsiębiorstwa ani żadne inne uwarunkowania. Projekt traktowany będzie jako odseparowane przedsięwzięcie, którego powodzenie oznacza realizację początkowych założeń. Jak zauważa Jasińska [2016], w takim przypadku definicja jego sukcesu jest klarowna i zamyka się w określeniu skuteczności i efektywności wykonywanych przez zespół prac. Należy w tym miejscu zauważyć również, że o ile dla twardych projektów technicznych takie postępowanie jest jak najbardziej adekwatne, o tyle w przypadku projektów komercyjnych służących wypracowaniu zysku wykonawcy występuje wiele różnych dodatkowych uwarunkowań sukcesu [Jasińska 2016]. W konsekwencji tego omówiono już (we wcześniejszym podrozdziale) wpływ subkultury zespołu projektowego na zespół, czyli zaangażowanie jego członków. Skoro jednak żaden projekt nie jest wyspą, przeanalizowany zostanie również wpływ subkultury zespołu projektowego na organizację pod kątem oporu wobec zmian oraz długoterminowych korzyści związanych z tym, w jakim stopniu projekt może być pomocny organizacji w jej przygotowaniu na przyszłe potrzeby i jak stworzy nowe możliwości konkurencyjności (podrozdz. 3.8.3 i 3.8.4).

We wcześniejszych rozdziałach przyjęto założenie, że projekty dotyczą stworzenia niepowtarzalnego produktu lub usługi, a dodatkowo cechuje je złożoność oraz częściowa niezależność od innych (procesowych) zadań realizowanych w przedsiębiorstwie. W zespole projektowym zajmującym się realizacją projektu (co omówiono już wcześniej w podrozdz. 3.4 i 3.5) będzie mogła wytworzyć się specyficzna subkultura, która zgodnie z funkcjonalistycznym paradygmatem badań nad kulturą [Smircich 1983], powinna sprzyjać realizacji celów projektu, w tym przypadku zrealizowaniu jego zakresu w określonym czasie i w ramach wyznaczonego budżetu.

Hipoteza, w której przyjęto pozytywny wpływ subkultury zespołu projektowego na realizację celów projektu, opiera się na założeniu, że okoliczności zarządzania projektami różnią się w istotny sposób od okoliczności zarządzania bieżącą, powtarzalną działalnością instytucji. Jak już wspomniano, zmianie ulegają zadania, wymagania wobec pracowników, stosunki między przełożonymi i podwładnymi, ich role, sposoby oceniania i wynagradzania oraz leżące u podstaw wszelkich działań sposoby myślenia. Dyscyplina zarządzania projektami służyć ma sprostaniu tym okolicznościom, co w praktyce oznacza nie tylko realizację poszczególnych procesów zarządzania projektem, lecz także wykształcenie adekwatnego zestawu norm i wartości. Ten zestaw będzie różnił się od kultury organizacyjnej, ponieważ (jak zauważa Kerzner [2001]) subkultura zespołu projektowego jest próbą chociaż częściowego uwolnienia się organizacyjnych ograniczeń – subkulturę rozwija kierownik projektu, aby zrealizować jego cele. Sformułowano zatem (por. podrozdz. 3.5) hipotezy badawcze dotyczące czynników wpływających na powstanie subkultury zespołu projektowego. Zaliczono do nich cechy projektu, gdyż stopień innowacyjności projektu, jego złożoności, tempo oraz poziom technologii projektu implikują (zdaniem Shenhara

i Dvira [2008]) określony sposób zarządzania nim. Jeśli w wyniku zastosowania tego sposobu zarządzania projektem ukształtuje się subkultura zespołu projektowego, to powinna ona sprzyjać osiągnięciu celów projektu⁷. Będzie to najbardziej prawdopodobne wtedy, kiedy projekt stanowi szczególne wyzwanie pod względem swojej innowacyjności, złożoności, tempa lub poziomu technologii. W sytuacji odwrotnej – brak subkultury może oznaczać podchodzenie do zarządzania projektami w sposób analogiczny do zarządzania bieżącą, powtarzalną działalnością. Normy i wartości kultury organizacyjnej mogą okazać się wówczas mało pomocne w odniesieniu do funkcjonowania zespołu projektowego, co pozwala sądzić, że cele projektu nie zostaną zrealizowane.

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H13a: Im silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I odwrotnie – im słabsza jest subkultura zespołu projektowego, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu.

Typ subkultury zespołu projektowego

Należy również wziąć pod uwagę, że realizacja projektu obejmuje często wiele działów danej organizacji, członkowie zespołu pochodzą z różnych jej części, a zespół projektowy w poszczególnych procesach zarządzania projektem musi posiłkować się zasobami, wiedzą czy też usługami lub produktami innych jednostek czy projektów. W takiej sytuacji staje się oczywiste, że podzielane przez wszystkie strony normy i wartości powinny być do siebie jak najbardziej zbliżone. W konsekwencji można sądzić, że realizacja projektu będzie przebiegać lepiej wówczas, gdy subkultura zespołu projektowego będzie miała charakter wzmacniający (ułatwiający współpracę z członkami organizacji spoza projektu), a gorzej, gdy będzie przeciwstawna.

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H13b: Im bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I odwrotnie – im bardziej przeciwstawny charakter subkultury zespołu projektowego, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu.

Przechodzenie między subkulturami

W przypadku procesów zachodzących w subkulturach należy najpierw omówić przechodzenie między subkulturami. Peters i Waterman (już w 1982) byli zdania, że swobodny przepływ ludzi między obszarami funkcjonalnymi lub dywizjami jest receptą na sukces najbardziej efektywnych przedsiębiorstw, czyli: „[...] spontaniczna gotowość, bez wielkiego rozgłosu, do przenoszenia zasobów – grup inżynierów, grup pracowników marketin-

⁷ Podobnie (zdaniem Aronsona i Lechlera [2006]) treść subkultury jest specyficzna dla projektu i odzwierciedla prace w nim realizowane oraz podstawowe zadania stojące przed zespołem, które musi on wykonać.

gu, produktów między obszarami przedsiębiorstwa itp. [Peters, Waterman 1982, s. 155]. Kanter [1998, s. 169] (pod koniec XX w.) pisała natomiast: „W nowoczesnych firmach zarządzanie będzie w coraz większym stopniu polegać na organizacji zarówno jednoczesnych, jak i sekwencyjnych projektów o różnym stopniu złożoności i długości trwania oraz na planowaniu niezbędnych do ich realizacji zespołów. Między zespołami będzie miała miejsce stała fluktuacja pracowników w zależności od pojawiających się w danym momencie zadań, wyzwań i priorytetów”. Łatwe przechodzenie między subkulturami będzie ułatwiać realizację projektu wtedy, kiedy w prace projektowe będą angażowane osoby z różnych części organizacji, które stworzą zespół projektowy, lub zespół projektowy będzie współpracował z innymi komórkami organizacyjnymi czy zespołami projektowymi. A w przypadku małej dyspozycyjności członków zespołu projektowego mogących tylko część swojego całkowitego czasu pracy poświęcić danemu projektowi łatwe przechodzenie między subkulturami zaoszczędzi cenne zasoby – czas i energię ludzi. Podobnie nietrudne będzie pozyskanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności, których zakup poza organizacją byłoby zbyt kosztowny lub zakres nie uzasadnia zatrudniania do zespołu pełnoetatowego fachowca. Przechodzenie między subkulturami będzie umożliwiać również rozpowszechnianie wiedzy między zespołami na przykład w postaci najlepszych praktyk ułatwiających osiąganie celów projektu. Można zatem wnioskować, że łatwe przechodzenie między subkulturami powinno sprzyjać osiągnięciu celów projektu.

Prawdopodobnie taki swobodny przepływ nie będzie możliwy, jeśli nie będą istniały sprzyjające ku temu warunki, takie jak dwukierunkowe rytuały przejścia, wspólne terminy (związane ze stosowaniem jednej metodyki, która jest elastyczna i skalowalna [Kos 2019]), subkultury wzmacniające lub neutralne, niski stopień unikania niepewności, dogodna lokalizacja zespołów projektowych czy też uregulowane relacje między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym członka zespołu projektowego.

Czynniki wpływające na przechodzenie między subkulturami	
Utrudniające przechodzenie	Ułatwiające przechodzenie
Brak wypracowanych standardów w postaci spotkań inicjujących lub statusowych	Przeprowadzanie standardowych spotkań inicjujących lub statusowych
Brak jednej metodyki zarządzania projektami	Jedna metodyka zarządzania projektami
Przeciwny charakter subkultury	Wzmacniający charakter subkultury
Wysoki stopień unikania niepewności	Niski stopień unikania niepewności
Rozproszenie zespołów projektowych i subkultur	Bliska lokalizacja zespołów projektowych i subkultur
Kierownik liniowy i kierownik projektu konkurują o zasoby	Uregulowane relacje między kierownikiem liniowym a kierownikiem projektu
Niski stopień osiągnięcia celów projektu	Wysoki stopień osiągnięcia celów projektu

Rys. 3.12. Czynniki wpływające na przechodzenie między subkulturami a stopień osiągnięcia celów projektu: oprac. własne

I odwrotnie – jeśli przechodzenie między subkulturami zespołów projektowych lub jednostek organizacyjnych będzie utrudnione, np. będą w nich występowały odmienne sposoby organizowania spotkań zespołu, stosowane będą inne metodyki zarządzania projektami, przeciwstawne subkultury będą miały sprzeczne normy i wartości, zespoły projektowe będą rozproszone geograficznie, a kierownik projektu będzie spierał się z kierownikiem liniowym o zasoby, to wszystkie te czynniki będą wpływały negatywnie na osiąganie celów projektu. Opisane zależności zilustrowano na rys. 3.12.

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H13c: Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu.

Kontaktowanie się między subkulturami

Kolejnym procesem mającym wpływ na osiąganie celów projektu jest kontaktowanie się między subkulturami. Powszechnie uważa się, że komunikacja ma kluczowe znaczenie dla sukcesu projektu (np.: [Wróbel 2007; Szpitter 2013; Kozarkiewicz, Wójcik 2015]). Między innymi Muszyńska [2008, s. 137] twierdzi, że: „Komunikacja jest obszarem, który przenika wszystkie pozostałe obszary zarządzania projektami, gdyż komunikujemy się w trakcie całego cyklu życia projektu. Wszelkie działania w projekcie poprzedzone są jakąś formą komunikacji, czy to formalną akceptacją, czy sprawozdaniem, czy zapytaniem. Dlatego ważne jest, aby każdy uczestnik przedsięwzięcia zdawał sobie z tego sprawę, a kierownik projektu kontrolował przebieg i jakość informacji”.

O ile podczas realizacji projektów ludzie stosunkowo często koncentrują się na narzędziach wykorzystywanych do komunikowania, o tyle nie zawsze zwracają uwagę na specyfikę odbiorców lub potencjalne bariery i zakłócenia w komunikowaniu występujące między zespołem projektowym a resztą organizacji. Na przykład Sharkov [2017] klasyfikuje zakłócenia komunikacyjne według charakteru i wyróżnia następujące zakłócenia: techniczne, związane z psychologicznymi przeszkodami między komunikatorem i odbiorcą, psychofizjologiczne (czyli powstające w wyniku zdolności sensorycznych, specyfiki ludzkiej percepcji, zdolności nadawcy/odbiorcy do zapamiętywania i przetwarzania informacji), leżące w przeszkodach społecznych (wynikających z norm społecznych, zakazów, ograniczeń w pozyskiwaniu informacji z powodu przynależności komunikujących się do różnych grup społecznych) i kulturowych (spowodowanych różnicami w tradycjach, normach, wartościach, ocenie różnych form komunikacji, reakcji na otrzymane informacje z powodu przynależności komunikatorów do różnych grup etnicznych, religijnych itp.).

Opisane bariery i zakłócenia w komunikowaniu (jak można przypuszczać) prowadzą nie tylko do marnotrawstwa czasu (kiedy spotkania zespołu są nieefektywne, a formułowanie komunikatów nieskuteczne), lecz także utrudniają przekazywanie informacji będących podstawą podejmowania decyzji podczas realizacji projektu. Bariery w komunikacji objawiają się często w oporze i utrudnianiu działań projektowych, np. gdy kluczowi inte-

resariusze zwlekają z podejmowaniem decyzji, przekładają spotkania czy też nie udzielają pełnej informacji. Zła komunikacja uniemożliwi poznanie potrzeb klientów, oczekiwań interesariuszy dotyczących m.in. sposobów realizacji projektu lub wymagań, jakim muszą odpowiadać przedmioty dostawy projektu. Poza tym uniemożliwi również poznanie oczekiwań innych stron, które jest pomocne choćby w określeniu zakresu projektu, podejścia realizacyjnego, zdefiniowaniu ograniczeń itd. Ostatecznie dobrze zakomunikowane i zrozumiane potrzeby są odzwierciedlone w celach projektu.

W kontekście podanych informacji można sądzić, że czynniki wpływające na kontaktowanie się pracowników między subkulturami zespołów projektowych będą miały również wpływ na osiągnięcie celów projektu. Do tych czynników (por. podrozdz. 3.7.2) zaliczyć można m.in.:

1. Formę organizacji projektowej – w przypadku struktury liniowej, liniowej z działem współpracy oraz czystej organizacji projektowej liczba kontaktów z innymi subkulturami w organizacji będzie niska, a w przypadku struktury liniowej z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*), liniowo-sztabowej oraz projektowej organizacji macierzowej wysoka. Liczne kontakty, wymuszone w pewnym stopniu zastosowanym rozwiązaniem strukturalnym, wynikają z zaangażowania bezpośrednio w prace projektowe pracowników z różnych części organizacji, a to powinno ułatwić przepływ informacji i realizację celów projektu.
2. Status projektu decydujący o dostępie do kluczowych interesariuszy lub zapewniający dostateczną ich uwagę odnośnie do informacji płynących z projektu. Subkultury zespołu projektowego mają (por. podrozdz. 3.7.2) większą możliwością współpracy z osobami z innych subkultur i łatwiej nawiązują z nimi kontakty, jeśli ich subkultura ma wyższy status w danej organizacji. W przeciwieństwie do tego subkultury o niższym statusie mają tendencję do zamykania się w sobie, a ich członkowie nie wchodzą w częste interakcje z innymi subkulturami.
3. Uzależnienie (szeroko pojęte) członków od zespołu projektowego – harmonogram, zgodnie z którym nie pozostawia się ludziom wolnego czasu na kontakty z innymi, jasno zdefiniowane role w zespole połączone z pożądanym schematem komunikacji (ograniczające swobodę wyboru interakcyjnych partnerów), ścisłe powiązanie ze sobą prac poszczególnych osób w zespole będą ograniczać pracownika w nawiązywaniu kontaktów z innymi subkulturami. Brak lub słabość takiej nieformalnej sieci kontaktów może utrudnić nie tylko wczesne wyłapywanie sygnałów o problemach w projekcie (np. krytycznych, skoro członkowie mają obawy, by je zgłaszać za pomocą oficjalnych kanałów), lecz także szukanie rozwiązań tych problemów wówczas, gdy wymagana jest kreatywność osób spoza zespołu projektowego. Podobnie na drodze nieformalnych kontaktów pozyskiwane mogą być ważne informacje od interesariuszy oraz innych członków zespołu projektowego. Nieformalnie pozyskane informacje dotyczyć mogą m.in. zmian w projekcie (pracownicy mogą mieć opór przed komunikowaniem potrzeby dokonania zmian w projekcie, kiedy widzą w tym dodatkową pracę, której nie mają chęci wykonać lub obawiają się zarzutu, że prace w projekcie zostały przez nich źle

zaplanowane). Ostatecznie, te nieformalne kontakty mogą ułatwić promowanie projektu w organizacji i podwyższać jego status.

4. Nastawienie etnocentryczne w organizacji powodujące, że członkowie danej subkultury uważają się za lepszych i do innych subkultur i również projektów podchodzą z niechęcią lub wrogością (i odwrotnie – postawy policentryczne sprzyjają kontaktowaniu się przedstawicieli różnych subkultur). Opisane zależności zilustrowano na rys. 3.13.

Czynniki wpływające na kontaktowanie się między subkulturami	
Utrudniające kontakt	Ułatwiające kontakt
Forma organizacji projektowej: liniowa, liniowa z działem współpracy, „czysta”	Struktura liniowa z wyodrębnionym zespołem projektowym (<i>Task Force</i>), liniowo–sztabowa, projektowa organizacja macierzowa
Niski status projektu	Wysoki status projektu
Wysokie uzależnienie członków od zespołu projektowego	Niskie uzależnienie członków od zespołu projektowego
Mała liczba metod komunikowania się	Duża liczba metod komunikowania się
Nastawienie etnocentryczne	Nastawienie policentryczne
Niski stopień osiągnięcia celów projektu	Wysoki stopień osiągnięcia celów projektu

Rys. 3.13. Czynniki wpływające na kontaktowanie się między subkulturami a stopień osiągnięcia celów projektu; oprac. własne

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H13d: Im więcej czynników sprzyja kontaktowaniu się subkultur, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyja kontaktowaniu się subkultur, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu.

Proces uczenia się subkultury zespołu projektowego

Ostatnim procesem mającym wpływ na osiągnięcie celów projektu jest proces uczenia się subkultury zespołu projektowego. Uczenie się na poziomie zespołu projektowego to często omawiane zagadnienie w literaturze przedmiotu. Na przykład Savelsbergh i Storma [2010] stwierdzają, że zaangażowanie w działania zorientowane na uczenie się przynosi korzyści grupie i prowadzi do zwiększenia jej zdolności do osiągania doskonałych wyników. Między innymi produktywna dyskusja na temat błędów pomaga członkom grupy odkryć źródła nieefektywności. Informacje zwrotne umożliwiają im zrozumienie klientów i skuteczniejsze koordynowanie zadań, a eksperymenty stwarzają podstawy z jednej strony do projektowania nowych rozwiązań i wdrażania nowych funkcji, a z drugiej korygowania

błędów i pomyłek. Ponadto zadawanie pytań i testowanie założeń ułatwia członkom zespołu wyjaśnianie niejednoznaczności ról i radzenie sobie z potencjalnym konfliktem ról.

Zespoły projektowe w organizacji powinny zatem wyciągać, przechwytywać, rozpowszechniać i stosować wnioski płynące z opracowywania kolejnych projektów oraz ich sukcesów i niepowodzeń, tak aby doskonalić swoje procesy zarządzania projektami. Prowadzi to m.in. do skrócenia czasu poświęconego na planowanie i realizację projektu oraz eliminuje konieczność wprowadzania poprawek [Ajmal 2009], a także umożliwia osiągnięcie doskonałości w zarządzaniu projektami na poziomie całej organizacji [Terzieva, Morabito 2016].

Uczenie się zespołu projektowego wpływa z kolei na uczenie się całej organizacji. Na przykład Terzieva i Morabito [2016] są zdania, że zarządzanie projektami usprawnia efektywne zarządzanie wiedzą na poziomie całej organizacji, ponieważ opiera się na znormalizowanych i powtarzalnych praktykach umożliwiających specjalizację i konsolidację wiedzy, a projekty natomiast odnoszą się do unikalnych inicjatyw zapewniających nową wiedzę i wiele możliwości uczenia się.

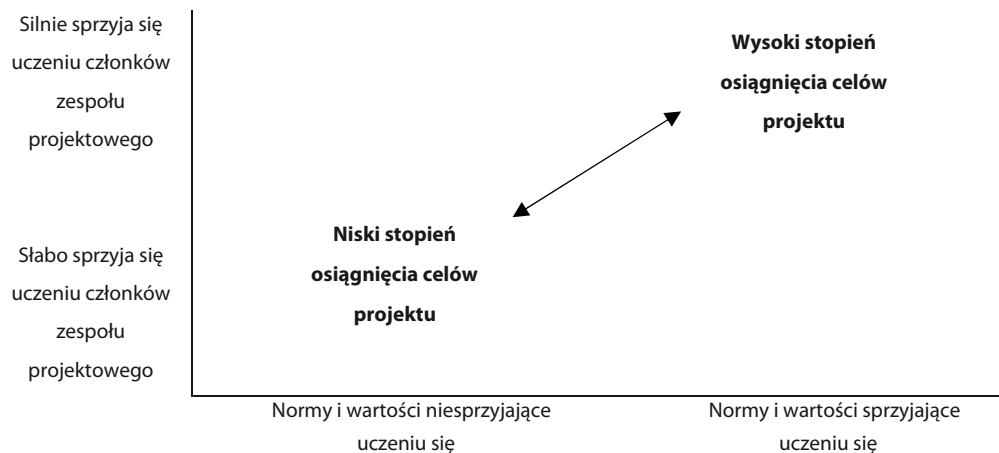
W podsumowaniu należy stwierdzić, że zespół projektowy uczy się wtedy, kiedy indywidualne lub zbiorowe wykonywanie zadań projektowych stale się poprawia, dlatego że ulepszane są procedury, lepiej wykorzystuje się zasoby i kumulowana jest nowa wiedza, która może zostać później przeniesiona do innych projektów. W wyniku uczenia się subkultur zespołów projektowych doskonalone są procesy i narzędzia zarządzania projektami, zbierane najlepsze praktyki, a z upływem czasu rośnie dojrzałość zarządzania projektami w danej organizacji, co powinno w oczywisty sposób przyczyniać się do coraz lepszego osiągania celów projektu.

Na stopień osiągnięcia celów projektu wpływ ma uczenie się na poziomie zarówno członka zespołu projektowego, jak i całego zespołu. W przypadku członka zespołu projektowego osiąganiu celów projektu sprzyjać będzie (jak można przypuszczać): uczestnictwo w szkoleniach, jego wysoki potencjał, zorientowanie na doskonalenie w realizacji zadań projektowych (na podstawie zdobytych już doświadczeń), motywowanie przez kadrę kierowniczą do samorozwoju i doskonalenia. I odwrotnie – brak szkoleń, oddelegowywanie do zespołu projektowego osób o niskim potencjale (jeśli chodzi o chęć uczenia się), brak wsparcia ze strony przełożonych, bezrefleksyjne wykonywanie zadań czy też brak analizy zdobytych wcześniej doświadczeń będą utrudniać osiągnięcie celów projektu.

Jeśli opisane uczenie się członka zespołu projektowego zostanie dodatkowo wsparte otwartością na uczenie się w subkulturze zespołu projektowego, można założyć, że będzie to miało pozytywny wpływ na stopień osiągnięcia celów projektu (rys. 3.14).

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

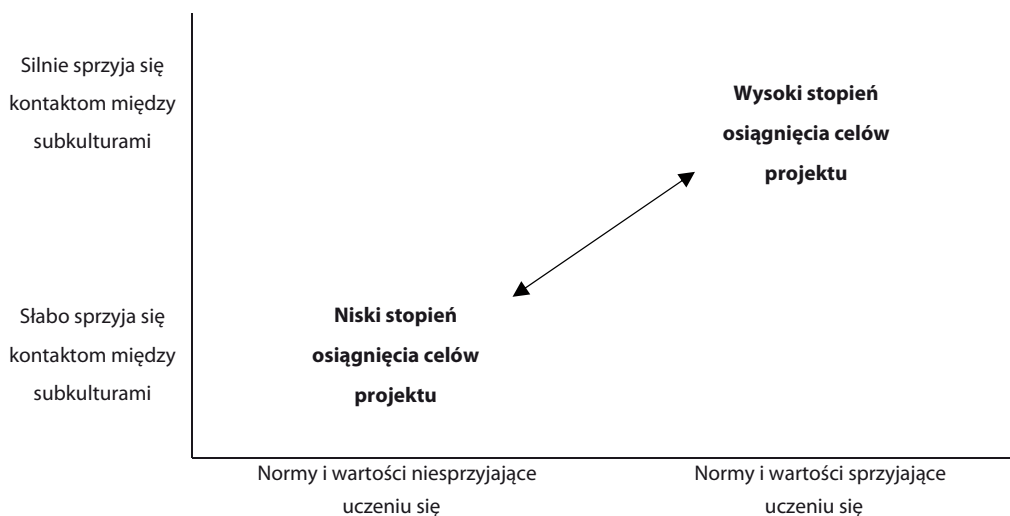
Hipoteza H13e: Im więcej czynników sprzyja uczeniu się na poziomie członka zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w większym stopniu będą osiągnięte cele projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyja uczeniu się na poziomie członka zespołu projektowego oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w mniejszym stopniu będą osiągnięte cele projektu.



Rys. 3.14. Wpływ charakteru subkultury i uczenia się członków zespołu projektowego na stopień osiągnięcia celów projektu; oprac. własne

Na poziomie zespołu projektowego czynnikami sprzyjającymi uczeniu się i zmianie subkultury zespołu projektowego są natomiast kontakty między subkulturami, a także normy i wartości typowe dla kultury sprzyjającej uczeniu się. Kontaktowanie się z innymi subkulturami w ramach organizacji doprowadzi do konfrontacji własnych norm i wartości z normami i wartościami innych działów, zespołów lub interesariuszy. To może mieć wpływ na uwzględnienie i lepsze zaspokojenie ich potrzeb. Brak tych kontaktów zamknie z kolei subkulturę zespołu projektowego na informacje mogące prowadzić do zmian norm i wartości.

W przypadku norm i wartości sprzyjających uczeniu się można wskazać nie tylko na unikatowy charakter projektów, które wymagają od zespołów projektowych odmiennego podejścia do realizacji zadań, lecz także na potrzebę kreatywności w sytuacjach



Rys. 3.15. Wpływ charakteru subkultury i kontaktów między subkulturami na stopień osiągnięcia celów projektu; oprac. własne

wyjątkowych jak zarządzanie ryzykiem czy rozwiązywanie problemów krytycznych. W zarządzaniu ryzykiem wymagana jest wyobraźnia i szerokie horyzonty myślenia podczas identyfikacji ryzyka, a podczas planowania reakcji na nie – duża znajomość branży i kreatywność umożliwiające opracowanie działania, które doprowadzi do zmniejszenia czy eliminacji zagrożenia. Jeśli pojawi się natomiast problem krytyczny, zespół musi przedstawić alternatywne rozwiązania i plany wymaganych działań, przy czym te odpowiedzi powinny być proporcjonalne do wagi problemu, ograniczone czasowo i powinny przejść procedurę zatwierdzenia [Mossalam 2018]. W sytuacjach wyjątkowych kierownik projektu wraz z zespołem muszą przejąć inicjatywę i działać, mimo że nie wszystko jest uregulowane przepisami organizacyjnymi. Podejmując się realizacji innowacyjnych projektów, muszą akceptować ryzyko, a w przypadku wysokiej ich złożoności liczyć się z występowaniem konfliktów. Jak można zatem zauważyć, subkultura sprzyjająca uczeniu się ułatwi osiągnięcie celów projektu. W przeciwnym razie zachowawcze podejście, wysoka formalizacja działań, awersja do konfliktów i podejmowania ryzyka będą utrudniać realizację celów projektu. Opisane zależności zilustrowano na rys. 3.15.

Na tej podstawie sformułować można następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H13f: Im więcej czynników sprzyja kontaktowaniu się między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w większym stopniu będą osiągnięte cele projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyja kontaktowaniu się między subkulturami oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w mniejszym stopniu będą osiągnięte cele projektu.

3.8.3. Subkultura zespołu projektowego a opór wobec zmian

W kolejnym kroku przeanalizowana zostanie zależność między subkulturą zespołu projektowego, jej typem oraz procesami związanymi z przechodzeniem i kontaktowaniem się między subkulturami a występowaniem oporu wobec zmian związanych z realizacją projektu.

Siła subkultury zespołu projektowego

Prowadzenie projektu oznacza każdorazowo zmiany dotyczące funkcjonowania zarówno przedsiębiorstwa, poszczególnych członków zespołu projektowego, jak i pozostałych interesariuszy [Betta 2012]. Termin: „zmiana” łączy w sobie dwa wymiary: treść i proces zmiany [Mikołajczyk 1993]. Treść zmiany odnosi się do różnych aspektów działania przedsiębiorstwa, a proces oznacza sposób działania i stosowane techniki wykorzystane w kierunku dokonania pożądanых zmian. Należy zauważyć, że proces zmiany nie tylko może być zorientowany na formalne jej wdrożenie według określonego planu (zmiana jest więc problemem planistycznym [Steinmann, Schreyögg 2001]), lecz także uwzględniać opór wobec zmian przez eksponowanie roli jednostek i ich aktyw-

ność uznawanych za podstawę sukcesu. Przekonanie, że wydolność nowych rozwiązań zależy w dużym stopniu od tego, jaki jest do nich stosunek członków organizacji i czy są oni na nie emocjonalnie nastawieni, było właśnie punktem wyjścia do badań nad oporem wobec zmian oraz zarządzaniem zmianami organizacyjnymi [Zarębska 2002; Zajac 2005]. Pollack i Algeo [2015] zauważają, że o ile zarządzanie projektami koncentruje się na osiągnięciu celów projektu, procesach zarządzania nim, technikach i metodach, o tyle zarządzanie zmianami organizacyjnymi koncentruje się raczej na zagadnieniu przewożenia zmianom, na rozwijaniu poczucia odpowiedzialności za zmianę w organizacji oraz na jej komunikowaniu. Mimo tych różnic zarządzanie interesariuszami zostało uznane za kluczowy obszar wiedzy w PMBoK [Project Management Institute 2013], w różnych opracowaniach natomiast wskazuje się na mocne przenikanie zarządzania projektami i zmianami organizacyjnymi (patrz np. [Crawford, Nahmais 2010; Nahmias, Crawford, Combe 2010; Kamiński 2016]). Ciekawych spostrzeżeń w tym temacie dostarczono na podstawie badań przeprowadzonych w 2018 r. przez firmę Prosci. W ich ramach zapytano specjalistów zarządzania zmianą o ocenę skuteczności zarządzania zmianami w połączeniu z realizacją zakresu projektu, dotrzymaniu jego harmonogramu i budżetu [Prosci 2018]. Po przeanalizowaniu odpowiedzi skorelowano otrzymane dane dotyczące skuteczności zarządzania zmianami z trzema wymiarami sukcesu: realizacją celów, dotrzymywaniem harmonogramu i budżetem. Okazało się, że doskonałość w zarządzaniu zmianami zwiększa sześciokrotnie prawdopodobieństwo osiągnięcia celów projektu, a dodatkowo projekty wsparte skutecznym zarządzaniem zmianą ponadczterokrotnie częściej mieściły się w harmonogramie i o połowę częściej w zakładanym pierwotnie budżecie [Creasey 2020]. Z tego wynika, że kiedy ignoruje się zarządzanie zmianą, pracownicy odbierają wyniki prac zespołu projektowego negatywnie i wykazują opór wobec nowych rozwiązań. Zespół projektowy musi wrócić wtedy do przysłowiowej deski kreślarskiej, aby zmienić założenia projektu, ponownie je ocenić i uzgodnić oraz ponownie rozpocząć prace nad jego realizacją. Opór wobec zmian podwyższa zatem w oczywisty sposób koszty i czas realizacji projektu.

W kontekście uzyskanych wyników pracownicy przedsiębiorstwa Prosci sugerują pięć zaleceń:

1. Zapewnienie aktywnej i widocznej obecności sponsora projektu, który go inicjuje.
2. Regularna i otwarta komunikacja dotycząca potrzeby zmiany, ponieważ członkowie organizacji muszą rozumieć zmianę, jej powody oraz konsekwencje tego, co się stanie, jeśli nie będą w niej uczestniczyć.
3. Ustrukturyzowane podejście do zarządzania zmianą.
4. Przeznaczenie na zarządzanie zmianą niezbędnych zasobów (np. oddelegowanych pracowników, ich czasu pracy, budżetu).
5. Zagwarantowanie współudziału pracowników w procesie zmian oznaczające szeroko pojęte podmiotowe, a nie przedmiotowe traktowanie pracowników oraz partycypację w procesie zmian kadry menedżerskiej. Warto zauważyć, że kierownictwo posiada nie tylko dużą wiedzę operacyjną, lecz także władzę i wpływy mogące albo skutecznie generować opór wobec zmian, albo ten opór osłabiać.

W przypadku subkultury zespołu projektowego należy zauważyć, że funkcjonowanie zespołu projektowego zależy zarówno od twardych (technicznych lub formalnych), jak i od miękkich (społecznych) aspektów zarządzania. Uwarunkowane jest zatem tym, czy kierownictwo i załoga przedsiębiorstwa rozumieją potrzebę funkcjonowania zespołu projektowego, z nim współpracują lub wyrażają chęć aktywnego w nim uczestnictwa. Konieczność przestawienia się na nowy sposób działania, a również myślenia powoduje opory, których przezwyciężenie w krótkim czasie jest niemożliwe, dlatego że zmiany w psychice i reprezentowanych wartościach należą do najtrudniejszych [Łucewicz 1997; Nogalski, Dunal 2012]. Dzieje się tak m.in. dlatego, że ludzi cechuje naturalna skłonność do względnie stałego i spójnego systemu wzorów kulturowych dającego oparcie w działaniu i poczucie przynależności [Sikorski 1995]. Lęk przed utratą osiągniętego bezpieczeństwa oraz przed koniecznością porzucenia tego, co jest dobrze znane, i znalezienie się w sytuacji niepewnej i mało przejrzystej jest problemem dla każdego człowieka, nie tylko członka organizacji. Stąd pojawienie się na przykład nowych norm i wartości związanych z realizacją projektu powoduje obawę, że nastąpi pogorszenie możliwości zaspokojenia własnych potrzeb (m.in. dojdzie do utraty prestiżu, kompetencji czy władzy liniowego kierownika, chodzi również o niepewność członków tymczasowego zespołu projektowego związaną z przyszłością zawodową).

W kontekście tego omówienia należy zauważyć, że subkultura zespołu projektowego umożliwia szybszą akceptację zarówno sposobu postępowania typowego w zarządzaniu projektami, jak i nowo opracowanych rozwiązań. Dzięki subkulturze zespołu projektowego można zatem m.in. wypracować innowację w organizacjach im niesprzyjających, czyli zapobiec przedwczesnemu odrzuceniu nowej idei. Zdaniem Galbraitha [1999, s. 105]: „Im słabiej dominująca kultura organizacji wspiera innowacje, tym większa jest potrzeba oddzielenia. Często to oddzielenie następuje w sposób naturalny [...]. Jeżeli firma pragnie popierać innowacje, może utworzyć rezerwaty, w których działalność innowacyjna może występować jako coś oczywistego”. Rezerwatami Galbraith nazywa jednostki organizacyjne, których wyłącznym zadaniem jest tworzenie nowych pomysłów. Stworzenie takich odrębnych jednostek organizacyjnych rodzi oczywiście (jak zauważa sam autor) konieczność transferu nowych rozwiązań do organizacji operacyjnej, a to z kolei musi prowadzić do pokonania celowo stworzonych różnic.

Odmienny w stosunku do reszty organizacji zestaw norm i wartości w zespole projektowym przypomina koncepcję luźnych sprzężeń Ortona i Weicka [1990]. Według Kirscha [1992, s. 174] luźne sprzężenie występuje wtedy, [...] kiedy w ramach danej struktury działań podejmowane (i wdrażane) są decyzje, które wobec innych struktur działań nie stawiają żadnych wymagań lub robią to tylko w niewielkim stopniu. W kontekście tego łatwo jest zauważyć, że luźne sprzężenia procesów organizacyjnych dają członkom zespołu projektowego swobodę działań. Zgodnie z koncepcją luźnych sprzężeń organizacje składają się z wielu jednocześnie przebiegających procesów uczenia się. Jeśli procesy te będą ze sobą powiązane, ilość przetwarzanych informacji szybko przekroczy możliwości zarówno pojedynczych członków organizacji, jak i ob-

szarów organizacyjnych, dlatego że w rozwiązywaniu każdego problemu należałoby uwzględniać nie tylko własne uwarunkowania, lecz także uwarunkowania wszystkich innych powiązanych ze sobą (pośrednio i bezpośrednio) części organizacji [March 1999]. Oznacza to, że jeżeli nie istnieją luźne sprzężenia, czyli subkultury zespołów projektowych, realizacja projektów może być utrudniona ze względu na szereg trudnych do przewidzenia konsekwencji lub reakcji w innych obszarach systemu organizacyjnego. W takiej sytuacji, kiedy członek zespołu naruszy powszechnie obowiązujące normy i wartości, będzie narażony na krytykę całej organizacji i w całej organizacji wywoła opór. W przeciwieństwie do tego luźne sprzężenia procesów organizacyjnych zapewniają zespołom pewną autonomię oraz działają jak bufor podczas dokonywania zmian [Behrends 2001], dzięki nim:

- redukowana zostaje złożoność rozwiązywanych problemów na skutek uwzględnienia tylko informacji specyficznych w danym podsystemie informacji,
- powstaje obszar swobody, w którym możliwe jest eksperymentowanie i uczenie się pozbawione obaw, że potencjalny błąd pogorszy funkcjonowanie całej organizacji,
- nowe idee mogą dojrzewać bez lęku, że zostaną zakwestionowane przez sceptyków.

Istnienie silnej subkultury zespołu projektowego może więc paradoksalnie sprzyjać spójności organizacji. Cyfert [2013, s. 33] jest zdania, że: „Kluczowym czynnikiem sukcesu w procesie eksploracji staje się kompleksowe podejście do procesu zmian pozwalające na zapewnienie odpowiedniego poziomu spójności organizacji. Rozszerzenie zakresu działalności w połączeniu z absorbcją kompetencji, których organizacja do tej pory nie posiadała, może bowiem skutkować pojawieniem się istotnych problemów z kontrolą i prowadzić do rozmycia się kultury organizacyjnej”. W przypadku silnej subkultury zespołu projektowego absorbcja ta odbywa się w pierwszej kolejności w zespole projektowym, a dopiero później nowe sposoby postępowania przenoszone są na poziom całej organizacji.

Tworząca się w ramach zespołu projektowego subkultura będzie w pewnym stopniu wypadkową norm i wartości członków zespołu projektowego wnoszących do zespołu różne propozycje rozwiązywania pojawiających się podczas realizacji projektu problemów. Wywodzą się oni z różnych części organizacji i często mają na te problemy odmienny punkt widzenia. W wyniku tego można spodziewać się, że nie wystąpią (zasygnalizowane wcześniej opisane m.in. przez Leonardiego [2011] oraz Drake’a, Koch i Steckler [2003]) problemy związane ze współpracą między poszczególnymi działami lub obszarami organizacji.

I odwrotnie – jeśli subkultura zespołu projektowego będzie słaba lub będzie jej brak, to realizacja projektu napotka na opór zarówno ze względu na brak akceptacji sposobu postępowania typowego w zarządzaniu projektami (wynikający z konfliktu między działalnością projektową a powtarzalną przedsiębiorstwa), jak i ze względu na możliwość konfliktu nowo opracowanych rozwiązań z obowiązującą kulturą organizacyjną.

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H14a: Im silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, tym słabszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu. I odwrotnie – im słabsza jest subkultura zespołu projektowego, tym silniejszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu.

Typ subkultury zespołu projektowego

Biorąc pod uwagę typ subkultury, należy założyć, że jeśli typ subkultury będzie wzmacniający, to opór wobec zmian powinien być słabszy (normy i wartości subkultury zespołu projektowego i kultury organizacyjnej są w tym przypadku zgodne), a jeśli typ subkultury będzie przeciwstawny (normy i wartości subkultury zespołu projektowego i kultury organizacyjnej są w tym przypadku sprzeczne), to opór wobec zmian będzie silniejszy. To założenie jest zgodne z tym, co Boisnier oraz Chatman [2002] opisywały w odniesieniu do silnej kultury organizacyjnej, czyli:

- w przypadku subkultur wzmacniających można stwierdzić, że będą one wzmacniać kulturę organizacyjną. Zarówno wartości centralne, jak i peryferyjne są zgodne z kulturą organizacji, co powoduje, że subkultury wzmacniające nie tylko nie osłabiają (silnej) kultury organizacyjnej, ale nadają jej jeszcze większej mocy i potęgują jej potencjalny pozytywny (lub też negatywny) wpływ na organizację;
- w krótkim okresie subkultury przeciwstawne prowadzić mogą do wzmocnienia silnej kultury, ponieważ jej członkowie mogą bronić powszechnie obowiązujących, centralnych wartości i opierać się zmianom.

Opisaną zależność zilustrowano na rys. 3.16.

Typ subkultury zespołu projektowego a opór wobec realizowanego projektu			
Wartości	Subkultura		
	wzmacniająca	neutralna	przeciwstawna
Centralne	Zgodne z kulturą organizacyjną	Zgodne z kulturą organizacyjną	Sprzeczne w mniejszym lub większym stopniu z kulturą organizacyjną
Peryferyjne	Zgodne z kulturą organizacyjną	Inne i obojętne (ani niestojące w konflikcie, ani niewzmacniające) dla kultury organizacyjnej	Inne i stojące w konflikcie
	Słaby opór wobec zmian		Silny opór wobec zmian

Rys. 3.16. Wpływ typu subkultury zespołu projektowego na opór wobec zmian; oprac. własne

Na podstawie przedstawionych uwag można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H14b: Im bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego, tym słabszy jest opór wobec zmian związany z realizacją projektu. I odwrotnie – im bardziej przeciwny charakter subkultury zespołu projektowego, tym silniejszy jest opór wobec zmian związany z realizacją projektu.

Przechodzenie między subkulturami

W przypadku procesów zachodzących w subkulturach należy zauważyć, że jednym ze sposobów przewyższania oporów wobec zmian jest uczestnictwo członków organizacji w procesie zmian. Panuje przekonanie, że w procesie zmian powinni uczestniczyć wszyscy objęci zmianami pracownicy, przy czym ich rola i forma uczestnictwa ulega zmianie wraz ze stopniowym przechodzeniem przez różne fazy tego procesu [Czop 2001]. Po pierwsze chodzi o uczestnictwo w wymianie informacji odnośnie do przesłanek przemawiających za wprowadzanymi zmianami. Po drugie – o możliwość wyrażania opinii (np. podczas tworzenia definicji projektu), czyli przekazywania własnych spostrzeżeń i rozwiązań. Po trzecie – o tworzenie zespołów, których zadaniem jest zbieranie informacji, opracowywanie wariantów zmian, nadzorowanie procesu realizacji i udział w pracach wdrożeniowych.

Przechodzenie między subkulturami umożliwia realizowanie projektów zgodnie z teorią E opisaną przez Beera i Nohrię [2000], co przejawia się ustanawianiem silnych, długotrwałych więzi z pracownikami (będących swego rodzaju kontraktem psychologicznym), koncentracją uwagi na mentalności, postawie i zaangażowaniu pracowników, określoną postawą kierowników realizujących przedsięwzięcia, którzy zachęcają pracowników do wspólnej z nimi pracy. Typowym przykładem są tu projekty doradcze, w których kierownictwo i pracownicy wypracowują rozwiązania razem z konsultantami.

Jeśli natomiast przechodzenie między subkulturami jest utrudnione lub nie występuje, zarządzanie projektem jest odizolowane od reszty organizacji oraz wielu interesariuszy. Przykładem może tu być odgórne wprowadzanie zmian typowe dla teorii O, w której nie ma wielu konsultacji, a opinie licznych interesariuszy są pomijane (dotyczy to m.in. projektów doradczych, w których konsultanci sami analizują problemy i przedkładają gotowe rozwiązania).

W konsekwencji i zgodnie z tym, co opisano już w podrozdz. 2.4.2 i 3.7.1 na przechodzenie między subkulturami wpływa szereg czynników – na tej podstawie można wysunąć następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H14c: Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym słabszy jest opór wobec zmian związany z realizacją projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym silniejszy jest opór wobec zmian związany z realizacją projektu.

Kontaktowanie się między subkulturami

Należy pamiętać również, że przewyższaniu oporu wobec zmian sprzyjać też będzie regularna i otwarta komunikacja dotycząca potrzeby zmiany. Dzięki takiej komunikacji pracownicy mają bowiem możliwość zapoznania się z wizją i uzasadnieniem zmian oraz z przebiegiem całego ich procesu. Poza tym łatwiejsza staje się ewolucja pracowników, szybciej można rozwiązywać pojawiające się trudności, a także łatwiej upowszechniają się zachowania i postawy wspierające zmiany [Grouard, Meston 1997]. Aktywna i otwarta komunikacja czyni nową sytuację bardziej przejrzystą – w ten sposób ogranicza niepewność i lęk przed utratą dotychczasowego bezpieczeństwa i koniecznością pozostawienia tego, co jest dobrze znane.

Dobre komunikowanie się zapewnia zatem spójność oczekiwań dotyczących przedmiotów dostawy, budżetu i terminów. O ile oczekiwania te są zawarte w definicji projektu, o tyle podczas realizacji projektu jego zakres, budżet czy określone terminy mogą się zmienić. Jeśli oczekiwania wobec projektu nie są spójne, może nastąpić sytuacja, w której działania podejmowane w organizacji będą ze sobą nieskoordynowane. Wokół projektu zacznie panować chaos i zmieni się na negatywne nastawienie członków zespołu. Łatwo sobie wyobrazić, że hierarchiczne struktury organizacyjne lub niski status projektu w organizacji mogą, mimo najlepszych starań kierownika projektu, utrudnić przepływ informacji.

Spowolnienie przepływu informacji może wynikać z różnych powodów: ograniczonego wyboru metod komunikowania się (np. pracownikom narzuca się narzędzia, które nie są akceptowane), dużego obciążenia pracowników i kierownika projektu pracami realizowanymi w projekcie bez zabezpieczenia czasu na odpowiednie komunikowanie tego, co dzieje się w projekcie, niechęci do informowania mało istotnych interesariuszy traktowanych z wyższością. Opór wobec projektu staje się zatem naturalną reakcją na wolny przepływ informacji. Jeśli informacja przekazana jest w ostatniej chwili, to powoduje zaskoczenie, uniemożliwia odpowiednie przygotowanie się zainteresowanych, pozbawia ludzi wpływu na sytuację i w konsekwencji generuje złość i frustrację. Ostatecznie projekty o niskim statusie w organizacji mogą mieć problem z dotarciem i pozyskaniem uwagi kluczowych interesariuszy, czego konsekwencją będzie brak potrzebnego im wsparcia.

Jeśli przyjmiemy, że komunikowanie zmiany odbywa się podczas nawiązywania kontaktów przez reprezentantów subkultury zespołu projektowego, to można sądzić, że czynniki wpływające na kontaktowanie się pracowników między subkulturami zespołów projektowych będą miały również wpływ na kształtowanie się oporu wobec zmian. Właściwa forma organizacji projektowej zatem (liniowa z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*), liniowo sztabowa i projektowa organizacja macierzowa), wysoki status projektu w organizacji, niskie uzależnienie członków od zespołu projektowego, duża liczba metod komunikacji wykorzystywanych przez organizację realizującą projekty oraz brak w niej nastawienia etnocentrycznego będą ułatwiać otwarte komunikowanie zmian i będą osłabiać opór wobec realizowanego projektu. Struktura liniowa,

liniowa z działem współpracy oraz czysta organizacja projektowa, niski status projektu w organizacji, wysokie uzależnienie członków od zespołu projektowego, mała liczba metod komunikacji wykorzystywanych przez organizację realizującą projekty oraz dominujące w niej nastawienie etnocentryczne będą natomiast utrudniać komunikowanie zmian i będą wzmacniać opór wobec realizowanego projektu.

Na tej podstawie można wysunąć następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H14d: Im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym słabszy jest opór wobec zmian związany z realizacją projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym silniejszy jest opór wobec zmian związany z realizacją projektu.

3.8.4. Subkultura zespołu projektowego a przewaga konkurencyjna

Siła subkultury zespołu projektowego a przewaga konkurencyjna organizacji

W zarządzaniu strategicznym mającym na celu rozwój i zwiększenie konkurencyjności firmy w długim okresie formułowana jest i realizowana strategia przedsiębiorstwa [Zakrzewska-Bielawska 2012], a wdrożenie sformułowanych strategii sprowadza się często do realizacji zbioru projektów [Głodziński 2017]. Projekt to zatem instrument strategii umożliwiający wytworzenie jakiegoś produktu lub usługi albo wprowadzenie zmian w organizacji czy systemie zarządzania, przy przypisanych ograniczonych zasobach odnośnie do czasu i kosztów oraz wyznaczonych rezultatach w postaci zakresu czy jakości. Dlatego w praktyce przyjmuje się, że lista działań ujętych w formie strategicznych projektów stanowi składową każdej strategii. Jeśli zatem w strategii przedsiębiorstwa zakłada się na przykład rozwój programu asortymentowego, to będzie ona wymagała uruchomienia projektów, które doprowadzą do terminowego wdrożenia produktów lub usług. Jeśli natomiast w strategii założy się podnoszenie efektywności kluczowych procesów biznesowych, to projekty dotyczyć będą na przykład zmian w procesach produkcyjnych. Ostatecznie wynikająca ze strategii chęć rozwoju kompetencji, kultury organizacyjnej wspierającej realizację strategii czy *know-how* organizacji ograniczy się do projektów dotyczących zmian organizacyjnych czy systemów zarządzania. W analizie wpływu subkultury zespołu projektowego na realizację strategii należy zauważyć, że wdrożenie strategii będzie odnosiło się do realizacji celów projektów określonych w jej ramach. A to oznacza, że możliwa do sformułowania w tym miejscu hipoteza będzie identyczna jak hipoteza H13a (opisana w podrozdz. 3.8.2) i dotyczyć będzie wpływu subkultury zespołu projektowego na osiągnięcie celów projektu.

Typ subkultury zespołu projektowego a przewaga konkurencyjna organizacji

Inne spojrzenie na wpływ subkultury zespołu projektowego na uzyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej daje podejście zasobowe do formułowania strategii opierające się na spostrzeżeniu, że tylko te przedsiębiorstwa są trwale konkurencyjne,

które dysponują specjalnymi podstawowymi albo rdzennymi kompetencjami. Nie odnoszą się one do jednego rynku albo jednej domeny, ale mają przenikający charakter i mogą być stosowane w różnych domenach, a przede wszystkim – rynkach przyszłości [Hamel, Prahalad 1999; Osterloh, Frost 1996]. Wymieniają następujące cechy rdzennych kompetencji:

- bazują na wiedzy,
- w ograniczonym stopniu poddają się zakupowi i/lub sprzedaży,
- są specyficzne dla danego przedsiębiorstwa – ich stworzenie wymaga bezzwrotnych inwestycji określających długoterminowo strategię przedsiębiorstwa,
- dają klientowi dostrzegalną, wartość wydatku,
- są trudne do imitacji (np. przez benchmarking),
- nie mają substytutów (np. trudno jest zastosować outsourcing),
- tworzą nowe produkty i rynki.

Jedną z najważniejszych cech rdzennych kompetencji jest sposób ich tworzenia, który nie tkwi w materialnych aspektach zasobów – są one bowiem wynikiem zespołowego procesu uczenia się lub długookresowych procesów innowacyjnych i dlatego nie są indywidualnie przyswajalne [Steinmann, Schreyögg 2001; Moszkowicz 2001; Chrupała-Pniak, Sulimowska-Formowicz 2010]. Ta właśnie właściwość powoduje, że rdzenne kompetencje są trudne w naśladowaniu i nie można ich kupić na rynku. Podejście zasobowe (zdaniem wymienionych autorów) charakteryzuje się tym, że:

- rozwój rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa nie jest inspirowany przez określone sygnały rynkowe i nie odbywa się wokół określonych produktów, lecz odwrotnie – produkty są rezultatem rozwoju rdzennych kompetencji,
- przedsiębiorstwo staje się magazynem rdzennych umiejętności, co oznacza, że musi ono mieć wyraźnie wykształconą tożsamość, z której wynikają realne i potencjalne kierunki procesów innowacyjnych,
- długi jest horyzont czasowy procesu formułowania i realizacji strategii, co sprzyja prowadzeniu rozległych i długookresowych prac B+R,
- rdzenne kompetencje nie starzeją się i mogą być kumulowane w długim okresie,
- rdzenne kompetencje mają tym wyższą wartość, im bardziej wyróżniają się one w stosunku do wiedzy uniwersalnej.

W kontekście tego można zauważyć, że subkultury neutralne, a w szczególności przeciwnostawne będą wzbogacać organizację w normy i wartości, które mogą być niezbędne do funkcjonowania w nowych – często nieprzewidywalnych warunkach. O konieczności rozwoju nowych, a nawet sprzecznych norm i wartości ze względu na utrzymanie przewagi konkurencyjnej (jak się okazuje) pisze się od lat. Hamel już w 2001 r. w książce *Leading the Revolution* opisuje innowacje, które nie dotyczą nowych produktów lub nowych technologii, ale nowych modeli przedsiębiorczości. Tego rodzaju innowacje są według niego najważniejszą przewagą konkurencyjną w obecnym tysiącleciu. Określa je on innowacjami nieciągłymi w odróżnieniu od ciągłych będących jedynie ulepszeniem istniejącego już produktu lub usługi (np. podwójna czekolada na batoniku firmy Nabisco). Innowacje nieciągłe natomiast dotyczą całych innowacyjnych koncepcji biznesu:

„Rewolucjoniści branży punktem wyjścia do innowacji czynią całą swoją koncepcję biznesu, zamiast koncentrować się na danym produkcie lub danej usłudze” [Hamel 2001, s. 28]. Jako przykłady podaje on przedsiębiorstwa, które zrywają z dotychczasowymi regułami konkurencji w danej branży i przestrzegają zasad formułowania rewolucyjnych wizji, co oznacza: poparcie dla intuicji i wyczucia, poparcie myślących inaczej i promujących do myślenia heretyków (którzy ukazują i obalają dogmaty oraz ciągle pytają dlaczego), myślenie w ekstremalnych (zatem niczym nieograniczonych) kategoriach czy celebrowanie głupoty („Weźcie Państwo pewien parametr wyników, który jest ważny w Państwa branży – czas, koszty, sprawność, jakość, szybkość itp. Zwiększcie go ekstremalnie i zapytajcie: Dlaczego nie?” [Hamel 2001, s. 169]). Te sprzeczności tworzą tzw. napięcie, które według Martina i Behrendsa [1999] należy obok luźnych sprzężeń i luzu organizacyjnego do podstawowych założeń innowacyjności. Napięcie to jest wywołane albo zmianami w otoczeniu, albo jest wynikiem wewnątrzorganizacyjnych sprzeczności.

Zmiany w otoczeniu polegają na rozbieżności między oczekiwanymi i zamierzonymi a rzeczywistymi reakcjami (zmiennego) otoczenia. Zmiana warunków funkcjonowania organizacji wymusza więc procesy uczenia się i może być przyczyną powstawania innowacji. Trzeba jednak pamiętać, że zmienność otoczenia jest kwestią jego postrzegania przez członków organizacji [Mreła 1983; Hatch 2002]. To, czy zmiany otoczenia są dostrzegane, czy nie, zależy zatem od struktury organizacyjnej lub obowiązującej kultury organizacyjnej.

Źródłem napięcia natomiast mogą być również wewnątrzorganizacyjne sprzeczności wynikające z odmiennych preferencji i przekonań członków organizacji, ponieważ często działają oni w odmiennych podsystemach organizacji, a pojawiające się na co dzień problemy mają wiele potencjalnych rozwiązań. Tak wykształcone różne punkty widzenia członków organizacji prowadzą podczas podejmowania decyzji do sprzeczności, które – jeśli są właściwie wykorzystane – mogą być źródłem innowacyjnych rozwiązań.

Zgodnie z tym pewne rozwiązania niejako celowo generują wewnątrzorganizacyjne sprzeczności, czego przykładem jest realizacja projektu w „czystej” organizacji projektowej, w której wyodrębniony zespół projektowy dysponujący zasobami niezbędnymi do realizacji projektu i z możliwościami realizacyjnymi wykraczającymi poza zakres dotychczasowych kompetencji organizacji może wykształcić przeciwstawną subkulturę zespołu projektowego (patrz podrozdz. 3.5.3). Podobnie (ale w mniejszym stopniu) będzie w projektowej organizacji macierzowej – tu w razie konfliktów nie tworzy się żadnego rozwiązania na rzecz jednej czy drugiej osi, a kładzie nacisk na zaufanie i gotowość do kooperacji mających prowadzić do stosownych w danej chwili i kreatywnych uzgodnień.

Opisane celowe inicjowanie wewnątrzorganizacyjnych sprzeczności zgodne jest również z poglądami Hamela [2001] wyróżniającego podczas kształtowania „innowacji koncepcji biznesu” cztery jej obszary:

1. **Model operacyjny** obejmujący codzienne działania pracowników, ich organizację, zadania, interakcje z klientami i realizowane procesy,
2. **Model biznesu** zawierający wszystkie świadomie i nieświadomie podjęte decyzje, które dotyczą różnych komponentów aktualnej koncepcji biznesu,

3. **Model mentalny** zawierający wszystkie przekonania członków organizacji odnośnie do czynników sukcesu obowiązujących w branży (chodzi o dogmaty dominujące w organizacji albo wytyczne: jakich klientów należy obsługiwać, czego oni oczekują, jaką politykę cenową należy prowadzić, jaką należy wybrać strukturę organizacyjną, jakie kanały dystrybucji są pożądane itp.),
4. **Model polityczny** dominujący nad wszystkimi, regulujący podział władzy w przedsiębiorstwie, co jest szczególnie istotne wtedy, kiedy chodzi o poparcie określonego modelu mentalnego.

Według Hamela [2001] w przedsiębiorstwach odnoszących sukcesy wszystkie cztery modele są perfekcyjnie do siebie dopasowane (istnieje zatem spójna kultura organizacyjna). Dzieje się tak jednak dopóty, dopóki otoczenie nie ulega zmianie. Hamel [2001, s. 178] stwierdza: „Jednakże perfekcyjne dopasowanie niszczy szanse innowacji, ponieważ nie toleruje ono odmiennych poglądów i nie dopuszcza żadnych alternatyw. Dopasowanie jest wrogiem innowacji koncepcji biznesu”, a to z kolei wskazuje na konieczność istnienia miejscami sprzecznych norm i wartości.

Aby zmienić koncepcję biznesu przedsiębiorstwa, należy więc najpierw zmienić „[...] model mentalny, a jego zmiana jest z kolei możliwa, jeśli zmieni się model polityczny: Muszą Państwo zakłócić równowagę między modelem mentalnym a modelem biznesu. [...] Jednak jest tu pewien haczyk. Nie mogą Państwo zmienić mentalnego modelu Państwa przedsiębiorstwa bez uprzedniego wyprowadzenia z równowagi modelu politycznego i bez wprowadzonego na pewien czas nowego podziału władzy dotyczącej kształtowania strategii. [...] Jeśli władza dotycząca formułowania strategii i utrzymania dotychczasowych modeli mentalnych jest w rękach niewielu osób, to może być Państwu trudno znaleźć sobie posłuch [Hamel 2001, s. 179]. Ten punkt widzenia nawiązuje w sposób oczywisty do roli i pozycji kierownika projektu oraz jego możliwości kreowania przeciwstawnej subkultury zespołu projektowego (por. podrozdz. 3.5.7). Jak już powiedziano, kierownik projektu o wysokim autorytecie, który nie jest jednocześnie kierownikiem liniowym, może wykreować przeciwstawną subkulturę zespołu projektowego.

Należy w tym miejscu jeszcze dodać, że przeciwstawne normy i wartości mogą stanowić opisane przez Dyera [1985] tzw. kultury cienie, które zaczynają po jakimś czasie dominować w organizacji. Dzieje się tak wówczas, gdy wartości typowe dla subkultury są lepsze niż wartości kultury organizacyjnej, co skutkuje zdobywaniem nowych zwolenników i skupianiem wokół siebie dysydentów. A jeśli na ich czele stoi charyzmatyczny przywódca, to stają się możliwe zmiany w dominującej kulturze organizacyjnej przystosowujące organizację do nowych warunków.

Odmienne od obowiązujących normy i wartości mogą sprzyjać rozwinięciu tzw. elastyczności strategicznej, którą definiuje się jako: „[...] zdolność organizacji do identyfikowania głównych zmian w środowisku zewnętrznym, do szybkiego przydzielania zasobów nowym kierunkom działań w odpowiedzi na te zmiany oraz do rozpoznawania i szybkiego działania w odpowiednim momencie, tak aby wstrzymać lub cofnąć dotychczasowe zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa [Shimizu, Hitt

2004, s. 45]. Tak rozumiana elastyczność strategiczna prowadzi w szybko zmieniającym się i coraz bardziej niepewnym otoczeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej [Eryesil, Esmen, Beduk 2015]. O ile elastyczność strategiczna jest zagadnieniem bardzo szeroko analizowanym (por. np. [Osbert-Pociecha 2008]), o tyle na przykład Shimizu i Hitt [2004] widzą przyczynę niskiej elastyczności strategicznej m.in. we wspólnych rutynowych i przyjmowanych za pewnik sposobach myślenia i zasadach podejmowania decyzji przez najwyższe kierownictwo. Powodują one, że ten sam rodzaj informacji jest gromadzony przy użyciu tych samych metod, a zebrane informacje są analizowane przy użyciu przyjętych za niepodważalne założeń i rutynowych podejść. Pomysły i działania odbiegające od obowiązujących procedur nie są przyjmowane, co skutkuje inercją organizacyjną i zmniejsza prawdopodobieństwo, że zwrócona zostanie uwaga na nowe informacje. Zamiast tego są one ignorowane lub uznawane za wyjątek od reguły i nikt ich dalej nie analizuje.

Zwiększanie elastyczności strategicznej ma być z kolei możliwe m.in. przez wykorzystywanie sojuszy z innymi firmami, dzięki czemu mogą zostać wprowadzone do organizacji nowe pomysły. Jak piszą Shimizu i Hitt [2004], doświadczenie w zarządzaniu integracją dwóch lub więcej różnych kultur organizacyjnych i sposobów myślenia powinno pomóc w tworzeniu i komunikacji nowych pomysłów wewnątrz firmy. Stwarza to również menedżerom okazję do oceny ich własnych standardów lub perspektywy ze względu na to, czy są one odpowiednie do zdobycia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jak można sądzić, podobny efekt pojawi się potencjalnie podczas konfrontacji z przeciwstawną subkulturą zespołu projektowego mogącą pobudzić organizację do uczenia się. I odwrotnie – jeśli subkultura zespołu projektowego będzie miała charakter wzmacniający, to jej normy i wartości będą zgodne z kulturą organizacyjną. O ile wzmacniać to będzie realizację obowiązującej strategii (dotyczącą np. mniej lub bardziej typowych projektów strategicznych), o tyle będzie to ograniczać elastyczność organizacji i jej zdolność do funkcjonowania w nowych, nieprzewidywalnych warunkach.

Na podstawie przedstawionych sugestii można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H15a: Im bardziej przeciwstawny charakter subkultury zespołu projektowego, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna organizacji. I odwrotnie – im bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna organizacji.

Przechodzenie między subkulturami i kontaktowanie się subkultur a przewaga konkurencyjna organizacji

O przewadze konkurencyjnej decydują również mechanizmy, które zarówno stanowią źródło potencjału, jak i decydują o elastyczności zasobów. Można tu wskazać na koncepcję dźwigni zasobów [Hamel, Prahalad 1999], a w szczególności – na łączenie w nowy sposób dotychczasowych i nowych oraz własnych i zewnętrznych zasobów strategicznych. Zgodnie z podejściem zasobowym przedsiębiorstwo musi tworzyć ciągle

nowe rozwiązania, co oznacza dynamizm, na który składa się przechodzenie między subkulturami i ich wzajemne kontaktowanie się. Tylko wtedy bowiem będą powstawać nowe konfiguracje rozwiązań powiększające potencjał organizacji w podejmowaniu nowych wyzwań.

Jeśli z kolei nie zaistnieje przechodzenie między subkulturami i wzajemne kontaktowanie się subkultur, będą się one autonomizowały i (mimo że same w sobie mogą być źródłem innowacyjnych norm i wartości) nie nastąpi cenna wymiana informacji lub wiedzy oraz współpraca między subkulturami.

Na tej podstawie można sformułować następujące hipotezy badawcze:

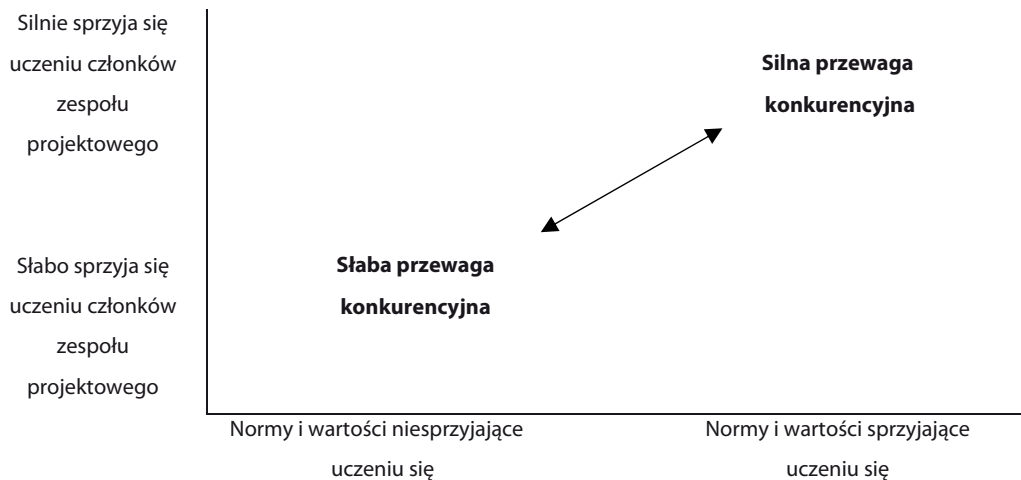
Hipoteza H15b: Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna organizacji. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna organizacji.

Hipoteza H15c: Im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna organizacji. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna organizacji.

Proces uczenia się subkultur a przewaga konkurencyjna organizacji

Należy pamiętać, że zarówno realizacja projektów wynikających ze strategii przedsiębiorstwa, jak i kreowanie nowych i sprzecznych z dotychczasową kulturą organizacyjną norm i wartości subkultury zespołu projektowego będą wymagać uczenia się. Podkreśla się w teoriach organizacji uczącej się, że o ile do samego przetrwania konieczne jest zdobywanie wiedzy o tym, jak się dostosować (ang. *adaptive learning*), o tyle musi być ono powiązane z odnajdywaniem twórczych rozwiązań (ang. *generative learning*) poszerzających pole manewru organizacji poza to zwykle dostosowanie się. Na przykład Chrupała-Pniak i Sulimowska-Formowicz [2010, s. 130, 131] zauważają, że: „Natura uczenia się i sposób, w jaki ono przebiega w organizacji, wynikają z jej kultury oraz subkultur wewnętrznych; każda z nich może, zgodnie z wyznawanymi wartościami i prezentowanym podejściem, wykształcić swój odrębny wzorzec uczenia się, wzorce te składają się na ogólny system uczenia się organizacji”. Na tej podstawie można sądzić, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej nie będzie możliwe bez funkcjonowania procesów uczenia się na poziomie subkultury zespołu projektowego, ponieważ w tej sytuacji nie będą mogły się wykształcić nowe, a tym bardziej przeciwstawne normy i wartości przyczyniające się do uzyskania tej przewagi.

Ponieważ siłą napędową uczenia się zespołu jest uczenie się na poziomie jednostki (członka zespołu projektowego) [Senge 2012], wpływ na jego uczenie się (por. podrozdz. 3.7.3) będzie mieć szereg czynników (np. szkolenia, krytyczna postawa do zastanej rzeczywistości projektowej). Jeśli uczenie się członka zespołu projektowego zostanie dodatkowo wsparte otwartością na uczenie się w subkulturze zespołu projektowego, wpłynie to pozytywnie na siłę przewagi konkurencyjnej (rys. 3.17).

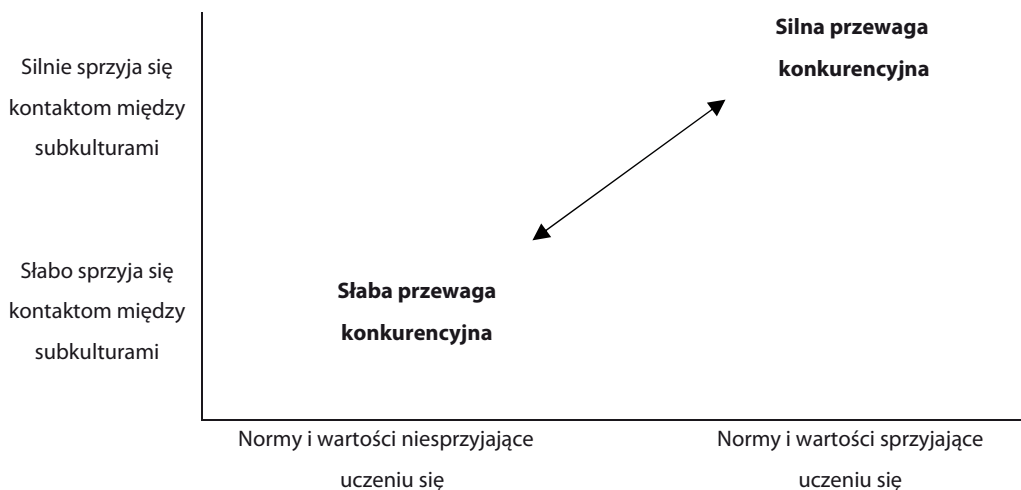


Rys. 3.17. Wpływ charakteru subkultury i uczenia się członków zespołu projektowego na przewagę konkurencyjną; oprac. własne

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H15d: Im bardziej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna. I odwrotnie – im mniej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna.

Analogicznie – jeśli źródłem uczenia są kontakty z innymi subkulturami, to wsparcie tych kontaktów otwartością na uczenie się wpłynie pozytywnie na siłę przewagi konkurencyjnej (rys. 3.18).



Rys. 3.18. Wpływ charakteru subkultury i kontaktów między subkulturami na przewagę konkurencyjną; oprac. własne

Na tej podstawie można sformułować następującą hipotezę badawczą:

Hipoteza H15e: Im bardziej sprzyja się kontaktom między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna. I odwrotnie – im mniej sprzyja się kontaktom między subkulturami oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna.

3.9. Hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego

W pracy zdefiniowano dwa możliwe poziomy analizy kulturowych aspektów funkcjonowania zespołów projektowych. Pierwszy dotyczy tzw. subkultury zarządzania projektami. Na podstawie przeprowadzonych rozważań (podrozdz. 3.3) ustalono, że w organizacji, w której zarządza się projektami, można wyróżnić subkulturę zarządzania projektami. Do jej cech zaliczono: orientację na zespół, orientację na cele projektu, swobodny przepływ informacji, zaangażowanie członków zespołu projektowego oraz interesariuszy projektu w jego realizację.

A drugi dotyczy natomiast aspektów funkcjonowania zespołów projektowych. To poziom subkultury zespołu projektowego, którą zdefiniowano jako różnicę w stopniu występowania określonych wymiarów kultury organizacyjnej w zespole projektowym w stosunku do stopnia występowania tych wymiarów kultury organizacyjnej w reszcie organizacji. To oznacza, że z subkulturą zespołu projektowego ma się do czynienia wtedy, kiedy pod względem danego wymiaru kultury (w tym przypadku np. autonomii pracowników, stopnia formalizacji działań czy wsparcia pracowników) zespół projektowy różni się od reszty organizacji. Na przykład gdy członkowie zespołu projektowego mają w nim większą autonomię niż pracownicy organizacji spoza zespołu projektowego albo gdy nie otrzymują tak silnego wsparcia od kierownika projektu, jak pracownicy realizujący w organizacji rutynowe i powtarzalne działania są wspierani przez swoich kierowników liniowych.

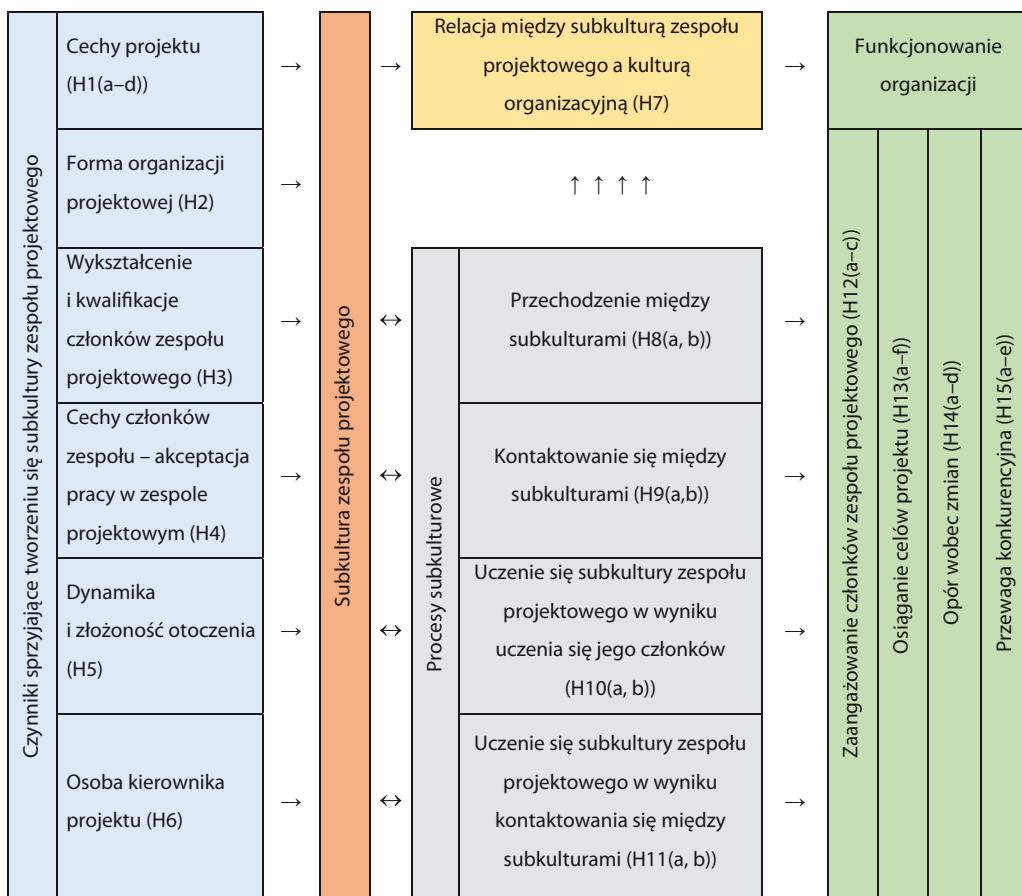
Siłę subkultury zespołu projektowego będzie z kolei można określić jako liczbę wymiarów kultury różnicujących zespół projektowy od reszty organizacji. Subkultura zespołu projektowego będzie zatem słaba, gdy różnica wystąpi tylko w jednym wymiarze kultury (na siedem możliwych), a silna – gdy różnice będą występować w siedmiu wymiarach kultury (na siedem możliwych).

W podrozdziale 3.5 sformułowano w pierwszej kolejności szereg hipotez dotyczących czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego (hipotezy H1(a–d)–H6) oraz hipotezę dotyczącą relacji między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną (hipoteza H7). W kolejnym kroku sformułowano hipotezy dotyczące procesów zachodzących w subkulturach i między nimi (hipotezy H8(a, b)–H11(a, b)). Założono w nich za każdym razem, że związek z siłą oraz z typem subkultury zespołu projektowego mają czynniki sprzyjające przechodzeniu między subkulturami (hipotezy H8(a, b)), kontaktowaniu się (hipotezy H9(a, b)) oraz uczeniu się omawianych subkultur (hipotezy H10(a, b) oraz H11(a, b)). A na koniec trzecia grupa hipotez dotyczy zwią-

ku subkultury zespołu projektowego z zaangażowaniem członków zespołu projektowego (hipotezy H12(a–c)), realizacją celów projektu (hipotezy H13(a–f)), oporem wobec zmian (hipotezy H14(a–d)) oraz z przewagą konkurencyjną (hipotezy H15(a–e)). Wszystkie hipotezy przedstawiono w Załączniku.

Omówione grupy hipotez składają się na hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego (rys. 3.19). Nawiązuje on do zaprezentowanego w podrozdz. 2.2 systemowego modelu subkultury organizacyjnej opisującego czynniki wpływające na kształtowanie się subkultur, procesy zachodzące w subkulturach oraz wpływ subkultur na funkcjonowanie organizacji.

Na rysunku 3.19 zilustrowano grupę czynników w założeniu sprzyjających tworzeniu się subkultury zespołu projektowego (hipotezy H1(a–d)–H6), subkulturę zespołu projektowego z jej określoną (wzmacniającą) relacją w stosunku do kultury organizacyjnej (hipoteza H7), procesy zachodzące w subkulturze i między subkulturami (hipotezy H8(a, b)–H11(a, b)) oraz powiązane z nimi konsekwencje, takie jak: zaangażowanie pracowników, realizacja celów, opór wobec zmian, przewaga konkurencyjna (hipotezy H12(a–c)–H15(a–e)). Weryfikację poszczególnych hipotez i wiążącego się z nią hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego przedstawiono w rozdz. 4.



Rys. 3.19. Hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

4. Subkultura zespołu projektowego w świetle badań własnych

4.1. Metoda badawcza

Empiryczna weryfikacja hipotetycznego modelu subkultury zespołu projektowego została zrealizowana na podstawie badań ankietowych. Narzędziem badawczym był kwestionariusz, a do analizy danych empirycznych wykorzystano metody statystyczne. W pierwszym kroku odnośnie do narzędzia badawczego wyznaczono zmienne wynikające z hipotez badawczych i wskazanych w nich czynników. Dany czynnik może zarówno sprowadzać się do jednej zmiennej (np. formy organizacji projektowej), jak i składać się z kilku zmiennych (np. czynnik sprzyjający tworzeniu się subkultury, którymi są cechy projektu, składa się z czterech zmiennych: innowacyjności, złożoności, tempa, technologii). Stanowiły one z kolei podstawę do sformułowania poszczególnych pozycji narzędzia pomiarowego, czyli kwestionariusza. Listę zmiennych zawarto w tab. 4.1.

Tabela 4.1. Zmienne wykorzystane w metodzie badawczej			
Zmienna	Opis zmiennej	Liczba pozycji	Skala
Kultura organizacyjna	Siedem wymiarów kultury organizacyjnej [Hopkins, Hopkins, Mallette 2005]: 1. Autonomia pracowników – stopień odpowiedzialności i niezależności pracowników oraz możliwość przejmowania przez nich inicjatywy. 2. Sformalizowanie działań – liczba zasad i przepisów oraz intensywność bezpośredniego nadzoru i kontroli pracowników. 3. Wsparcie podwładnych przez przełożonego – pomoc i okazywanie empatii. 4. Identyfikowanie się pracowników z projektem albo organizacją. 5. Wynagradzanie za osiągnięcia przez pracowników – przyznawanie nagród (np. podwyżek lub awansów). 6. Akceptowanie konfliktów między pracownikami lub zespołami – asertywność i akceptowanie różnic przez uczestników organizacji. 7. Akceptowanie ryzyka – podejmowanie wyzwań i innowacyjność	7	Pięciostopniowa skala Likerta
Źródło: oprac. własne.			

Tabela 4.1. Zmienne wykorzystane w metodzie badawczej (cd.)			
Kultura zarządzania projektami	Wyodrębnione (na podstawie literatury przedmiotu – por. podrozdz. 3.3) cechy to: • orientacja na zespół – tożsamość zespołu projektowego i procesy nieformalne (a nie interes jednostkowy i budowanie relacji za pomocą formalnej struktury organizacyjnej), • orientacja na cele/wyniki projektu (a nie tylko na cele/wyniki organizacji związane z jej powtarzalnymi, rutynowymi procesami), • swobodny przepływ informacji (a nie tylko przepływ informacji drogą służbową w hierarchii organizacyjnej), • zaangażowanie członków zespołu projektowego oraz interesariuszy projektu w jego realizację (realizacja projektu jest dla pracowników tak samo istotna, jak realizacja zadań związanych z rutynową działalnością przedsiębiorstwa)	4	Pięciostopniowa skala, dzięki której porównuje się nasilenie występowania określonych cech w zespołach projektowych do występowania tych cech w reszcie organizacji
Cechy projektu	Cechy projektu wg Shenhara oraz Dvira [2008]: • stopień nowości lub innowacyjności projektu – stopień, w jakim sposób postępowania w projekcie odbiega od dotychczasowych działań w organizacji, • stopień złożoności projektu – liczba interakcji między poszczególnymi jego elementami pociągająca za sobą większą formalizację w zarządzaniu projektem, • tempo projektu – pilność i krytyczności spełnienia czasowych celów projektu, • poziomu technologii projektu – czy używana technologia jest już znana i dojrzała, czy też kluczowa technologia stosowana w projekcie nie istnieje w momencie rozpoczynania projektu i należy tę technologię dopiero wytworzyć	4	W przypadku stopnia nowości lub innowacyjności i jego złożoności zastosowano skalę trzystopniową. W przypadku tempa i poziomu technologii projektu zastosowano skalę czterostopniową
Forma organizacji projektowej	Formy organizacji projektu [Trocki 2009]: • w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie, • w strukturze liniowej z działem współpracy, • w strukturze liniowej z wyodrębnionym zespołem projektowym (<i>Task Force</i>), • w strukturze liniowo-sztabowej, • macierzowa (funkcjonalna, zrównoważona, projektowa), • „czysta” organizacja projektowa	1	Respondenci mogli zaznaczyć jedną z sześciu możliwych form organizacji projektowej
Źródło: oprac. własne.			

Tabela 4.1. Zmienne wykorzystane w metodzie badawczej (cd.)

Wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego	Ocena dotycząca tego (por. podrozdz. 3.5.4), czy: - w zespole projektowym wykształcenie i kwalifikacje jego członków były inne od wykształcenia i kwalifikacji pozostałych pracowników w organizacji, - członkowie zespołu projektowego uczestniczyli w szkoleniach pod kątem umiejętności związanych z realizacją zadań projektowych, - do zespołu projektowego dołączane były osoby z zewnątrz posiadające wykształcenie i kwalifikacje inne od wykształcenia i kwalifikacji uczestników organizacji	3	Możliwe odpowiedzi: „tak”, „nie”, „nie wiem”
Cechy członków zespołu (reaktancja, zadowolenie, zaangażowanie) – akceptacja pracy w zespole projektowym	Weryfikacja odnośnie do tego (por. podrozdz. 3.5.5), czy: - członkowie zespołu projektowego traktowali pracę w nim jako bardziej atrakcyjną alternatywę w stosunku do pracy rutynowej ze względu na możliwość swobody działania (np. w zespole brak było niektórych organizacyjnych ograniczeń), - członkowie zespołu projektowego akceptowali wartości typowe dla pracy projektowej (jak np. elastyczność działania, współpraca w zróżnicowanym środowisku, konieczność dzielenia się wiedzą, uczenie się, samodyscyplina, kreatywność), - członkowie zespołu projektowego charakteryzowali się wysokim zaangażowaniem, lojalnością i identyfikacją z zespołem projektowym	3	Pięciostopniowa skala Likerta
Dynamika otoczenia	Dynamika otoczenia odnośnie do zmian w otoczeniu: rynkowym, polityczno-prawnym, socjokulturowym, technologicznym (por. np. [Bednarczyk 1996, Limański 2015])	4	Pięciostopniowa skala Likerta
Złożoność otoczenia	Złożoność określana liczbą różnorodnych interesariuszy i elementów otoczenia (por. np. [Bednarczyk 1996, Limański 2015])	2	Pięciostopniowa skala Likerta
Kierownik projektu	Określenie, czy kierownik projektu zajmował się w organizacji wyłącznie zarządzaniem projektem (projektami), czy też kierownik projektu pełnił jednocześnie w organizacji inne funkcje związane z prowadzeniem jej rutynowej działalności (por. podrozdz. 3.5.7)	1	Pytanie zamknięte z dwiema alternatywnymi możliwościami wyboru
Źródło: oprac. własne.			

Tabela 4.1. Zmienne wykorzystane w metodzie badawczej (cd.)			
Władza kierownika projektu	Określenie, czy kierownik projektu miał uprawnienia dotyczące: dysponowania budżetem projektu, rezerwą harmonogramową, rezerwą budżetową, zasobami innymi niż ludzie, pieniądze i czas, decydowania w odniesieniu do zakresu projektu, doboru zespołu projektowego i faktycznego dysponowania ludźmi (por. podrozdz. 3.5.7)	1	Pytanie zamknięte z możliwością zaznaczenia więcej niż jednej z dziesięciu podanych odpowiedzi
Subkultura zespołu projektowego	Siedem wymiarów kultury organizacyjnej [Hopkins, Hopkins, Mallette 2005]: 1. Autonomia pracowników. 2. Sformalizowanie działań. 3. Wsparcie podwładnych przez przełożonego. 4. Identyfikowanie się pracowników z projektem. 5. Wynagradzanie za osiągnięte wyniki. 6. Akceptowanie konfliktów między pracownikami lub zespołami. 7. Akceptowanie ryzyka	7	Pięciostopniowa skala Likerta
Przechodzenie między subkulturami	Czynniki sprzyjające przechodzeniu między subkulturami (por. podrozdz. 3.7.1): • organizowanie spotkań inicjujących, • organizowanie regularnych spotkań zespołu projektowego, • stosowanie jednej metodyki zarządzania projektami, • uregulowane relacje między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym członków zespołu projektowego	4	Pięciostopniowa skala Likerta
Kontaktowanie się między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami organizacyjnymi	Czynniki sprzyjające kontaktowaniu się między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami organizacyjnymi (por. podrozdz. 3.7.2): • status projektu w organizacji, • uzależnienie członków zespołów projektowych od pracy w zespole projektowym, • liczba metod komunikowania się w organizacji	3	Pięciostopniowa skala Likerta
Uczenie się członków zespołu projektowego	Czynniki sprzyjające uczeniu się członków zespołu projektowego (por. podrozdz. 3.7.3): • uczestnictwo w szkoleniach zorientowanych na rozwój, • mistrzostwo osobiste, • motywowanie członków zespołu projektowego do samorozwoju i doskonalenia	3	Pięciostopniowa skala Likerta
Źródło: oprac. własne.			

Tabela 4.1. Zmienne wykorzystane w metodzie badawczej (cd.)			
Zaangażowanie członków zespołu projektowego	Zaangażowanie członków zespołu projektowego mierzone (por. [Holbeche, Matthews 2012]): • doskonaleniem sposobów realizacji projektu, • udzielaniem sobie wzajemnej pomocy, • wiarygodnością członków zespołu projektowego, • kierowaniem się wspólnym interesem, • identyfikacją z projektem, • samodzielnym aktualizowaniem wiedzy branżowej	7	Pięciostopniowa skala Likerta
Stopień osiągnięcia celów projektu	Stopień wyznaczony poziomem realizacji: zakresu, budżetu, harmonogramu projektu (por. np. [Jasińska 2016])	3	Skala czterostopniowa
Opór wobec zmian	Opór mógł oznaczać [Prosci 2018]: werbalną krytykę, niekończące się wytykanie błędów lub braków, brak uczestnictwa osób kluczowych dla projektu w spotkaniach (np. sponsora, kierowników liniowych, ważnych członków zespołu projektowego), brak zaangażowania osób kluczowych dla projektu, niechęć do udzielania pomocy, sabotowanie projektu	6	Pięciostopniowa skala Likerta
Przewaga konkurencyjna	Przewaga oznaczająca poziom (por. podrozdz. 3.8.4) przygotowania na przyszłe wyzwania dzięki zdobyciu nowych, np.: technologii, rynków, produktów, kompetencji (por. podrozdz. 3.8.4)	1	Skala trzystopniowa
Źródło: oprac. własne.			

W przypadku kultury organizacyjnej, cech projektu, form organizacji projektowej oraz subkultury zespołu projektu wykorzystano gotowe modele opisane w literaturze przedmiotu i – co się z tym łączy – liczbę pozycji (np. siedem pytań dotyczących kultury organizacyjnej lub cztery pytania dotyczące cech projektu razem z ich skalami). Dla pozostałych pozycji określonych na podstawie przeglądu literatury przeprowadzono analizę rzetelności – objęła ona następujące zmienne:

- cechy członków zespołu (składające się na akceptację przez członków zespołu pracy w zespole projektowym),
- dynamikę otoczenia, złożoność otoczenia,
- przechodzenie między subkulturami,
- kontaktowanie się między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami,
- uczenie się członków zespołu projektowego,
- zaangażowanie członków zespołu projektowego,
- opór wobec zmian.

Oznacza to, że obliczono współczynniki rzetelności Alfa Cronbacha i dokonano redukcji pozycji wchodzących w skład poszczególnych zmiennych wówczas, gdy zani-

zana była rzetelność skal – ostatecznie dla wszystkich zmiennych była ona (czyli Alfa Cronbacha) większa niż 0,7, można było zatem uznać skale za rzetelne (por. tab. 4.2).

Tabela 4.2. Statystyki rzetelności skal pomiarowych Alfa Cronbacha dla wybranych zmiennych		
Zmienna	Liczba pozycji	Rzetelność Alfa Cronbacha
Cechy członków zespołu – akceptacja przez członków zespołu pracy w zespole projektowym	3	0,737
Dynamika otoczenia	4	0,785
Złożoność otoczenia	2	0,726
Przechodzenie między subkulturami	4	0,716
Kontaktowanie się między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami	3	0,714
Uczenie się członków zespołu projektowego	3	0,756
Zaangażowanie członków zespołu projektowego	7	0,886
Opór wobec zmian	6	0,878
Źródło: oprac. własne.		

W przypadku obiektu badań ze względu na charakter zjawiska, jakim jest subkultura zespołu projektowego, uznano, że badaniem mogą być objęte dowolne przedsiębiorstwa, których *core business* ma charakter powtarzalnej działalności i w których działają zespoły projektowe posługujące się klasycznymi metodykami zarządzania projektami (np. PRINCE2, PMI, IPMA). Za główne przyczyny wyboru tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami uznano przede wszystkim jasno określone cele projektu, dokładnie określoną strukturę organizacyjną czy też restrykcyjność zarządzania w odniesieniu do sposobu realizacji kluczowych procesów projektowych (por. np. [Wyrozębski 2007, Kopczyński 2014]). Dlatego przygotowany kwestionariusz był adresowany do kierowników projektów różnych przedsiębiorstw (biorąc pod uwagę branżę, wielkość i formę własności przedsiębiorstwa), ale do weryfikacji hipotez wykorzystano tylko informacje płynące z ankiet spełniających wspomniane ograniczenia. Obiektami badań były przedsiębiorstwa funkcjonujące w Europie i w USA. W Europie autor zwrócił się do społeczności kierowników projektów dostępnej na LinkedIn oraz wykorzystał dostęp do zaprzyjaźnionych kierowników projektów, których poznał podczas współpracy z przemysłem lub w czasie realizacji zajęć na studiach drugiego stopnia i podyplomowych (w Polsce byli to studenci Polsko-Amerykańskiej Szkoły Biznesu przy Politechnice Wrocławskiej, a w Niemczech absolwenci kierunku Projekt management realizowanego na TU Dresden – IHI Zittau). Zastosowanie w tym przypadku tzw. próby wygodnej (por. np. [Babbie 2010]) umożliwiło przede wszystkim pozyskanie odpowiedzi od grupy docelowej, kwestionariusze ankietowe były całkowicie wypełnione, a pierwsi respondenci pomogli w lepszym sformułowaniu pytań

ankietowych, które wykorzystane były później do zbierania anonimowych danych za pośrednictwem Internetu (przez LinkedIn oraz przez przedsiębiorstwo SurveyMonkey). Kwestionariusz skierowany do kierowników projektów w Polsce był napisany w języku polskim, a do pozostałych kierowników projektów w Europie w języku angielskim. W badaniach za pośrednictwem LinkedIn wzięli udział przede wszystkim kierownicy projektów z Polski, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Holandii oraz Francji. Na obszarze USA badania były przeprowadzone natomiast za pośrednictwem firmy profesjonalnie zajmującej się realizacją badań w przedsiębiorstwach, czyli SurveyMonkey. Ale wymagania w zawiązku z badaniem ankietowym były takie same, jak w Europie zarówno w odniesieniu do charakterystyk przedsiębiorstw, jak i respondentów. Zostały przeprowadzone od grudnia 2019 do stycznia 2020 r. Uzyskano wyniki od 106 kierowników projektu pochodzące z przedsiębiorstw działających w Europie i 281 – USA, czyli łącznie 387 ankiet (tab. 4.3).

Tabela 4.3. Liczba udzielonych odpowiedzi w badaniach ankietowych w poszczególnych krajach	
USA	281
Polska	58
Niemcy	21
Wielka Brytania	13
Holandia	8
Francja	5
Czechy	1
Łącznie	387
Źródło: oprac. własne.	

Zastosowane metody statystyczne różniły się w zależności od testowanej hipotezy i będą omawiane osobno w kolejnych podrozdziałach. Postępowanie badawcze składało się z następujących etapów:

- przedstawiono wyniki badań ankietowych dotyczących występowania subkultury zarządzania projektami (podrozdz. 4.2),
- zweryfikowano związek między czynnikami sprzyjającymi powstawaniu subkultury zespołu projektowego a siłą subkultury zespołu projektowego (podrozdz. 4.3),
- ustalono typ subkultury zespołu projektowego (podrozdz. 4.4),
- zweryfikowano związek procesów zachodzących między subkulturami i w subkulturach a siłą i typem subkultury zespołu projektowego (podrozdz. 4.5),
- określono związek między siłą i typem subkultury zespołu projektowego oraz procesami subkulturowymi a zaangażowaniem członków zespołu projektowego, sukcesem projektu, oporem wobec zmian związanych z realizacją projektu oraz przewagą konkurencyjną organizacji, w której projekt jest realizowany (podrozdz. 4.6),
- skonstruowano zweryfikowany empirycznie model subkultury zespołu projektowego (podrozdz. 4.7).

4.2. Subkultura zarządzania projektami – wyniki badań ankietowych

Zapytano respondentów o ocenę, w jakim stopniu (w porównaniu do reszty organizacji) w projektach realizowanych do tej pory w organizacji reprezentowane były normy i wartości typowe dla subkultury zarządzania projektami zdefiniowanej jak w podrozdz. 3.3. Do norm i wartości należą w tym przypadku: orientacja na zespół i współpracę, orientacja na cele lub wyniki, swobodny przepływ informacji, zaangażowanie pracowników. Respondenci odnośnie do poszczególnych norm i wartości zarządzania projektami mieli do wyboru pięć możliwości odpowiedzi. Chodziło o ustalenie, czy normy i wartości zarządzania projektami występują w zespołach projektowych:

- w dużo mniejszym stopniu niż w reszcie organizacji,
- w mniejszym stopniu niż w reszcie organizacji,
- tak samo, jak w reszcie organizacji,
- w większym stopniu niż w reszcie organizacji,
- w dużo większym stopniu niż w reszcie organizacji.

Uzyskane na podstawie badań ankietowych wyniki przeprowadzone w grupie 386 kierowników projektu przedstawiono w tab. 4.4.

Tabela 4.4. Stopień występowania norm i wartości typowych dla zarządzania projektami w kulturze organizacyjnej i zespołach projektowych					
Obecność norm i wartości zarządzania projektami w zespołach projektowych	w dużo mniejszym stopniu niż w reszcie organizacji	w mniejszym stopniu niż w reszcie organizacji	taka sama jak w reszcie organizacji	w większym stopniu niż w reszcie organizacji	w dużo większym stopniu niż w reszcie organizacji
Orientacja na zespół i współpracę	2,8%	8,5%	36,5%	36,5%	15,5%
Orientacja na cele lub osiąganie wyniku	2,8%	9,6%	37,6%	35,5%	14,5%
Swobodny przepływ informacji między ludźmi	3,7%	8,6%	33,0%	34,0%	20,7%
Zaangażowanie ludzi w wykonywaną pracę	1,8%	8,3%	35,4%	33,1%	21,4%
Źródło: oprac. własne.					

Jak można zauważyć, zdaniem kierowników projektów realizowanie prac projektowych wiąże się z silniejszą orientacją na zespół, silniejszą orientacją na cele, bardziej swobodnym przepływem informacji oraz silniejszym zaangażowaniem pracowników

w porównaniu z pracą w zakresie rutynowej działalności danej organizacji. Oznacza to, że w ramach kultury organizacyjnej powstaje subkultura zarządzania projektami charakteryzująca się przynajmniej tymi czterema wyszczególnionymi wartościami w wyższym stopniu. Potwierdzają ten stan nie tylko wyniki badań, które opisano w podrozdz. 3.3, lecz także doświadczenia autora tej publikacji zdobyte podczas analizy pojedynczych przypadków oraz realizowania projektów doradczych w polskich przedsiębiorstwach. W większości z nich mocna orientacja na cele oraz nieuchronność rozliczenia się z konkretnych rezultatów pracy implikowały większe zaangażowanie w pracę członków zespołów projektowych. Pracownicy, aby wywiązać się z powierzonych im nowych zadań, częściej i chętniej współpracowali z innymi oraz dzielili się informacjami, niż można to było zaobserwować u pracowników realizujących rutynowe procesy w organizacji.

Należy zauważyć ponadto, że duża część odpowiedzi przypada na środek skali. Jedna trzecia respondentów wskazuje więc na taki sam stopień występowania poszczególnych norm i wartości zarówno w kulturze organizacyjnej, jak i w zespołach projektowych. Potwierdzają się przypuszczenia (por. podrozdz. 3.2), że subkultura zarządzania projektami może być mocno zakorzeniona w kulturze organizacyjnej – miało to miejsce przynajmniej w części ankietowanych przedsiębiorstw. Ten sam stopień występowania w kulturze i subkulturze dotyczył – co ciekawe – norm i wartości typowo projektowych, może świadczyć to o tym, że przynajmniej w części przypadków przeciwstawianie kultury organizacyjnej subkulturze zarządzania projektami nie jest uzasadnione. Wynikałoby z tego, że nie muszą się one znajdować w konflikcie, a za to mogą sprzyjać i realizacji projektów, i wspierać zarządzanie procesami przedsiębiorstwa.

4.3. Czynniki sprzyjające powstawaniu subkultury zespołu projektowego – weryfikacja hipotez

4.3.1. Weryfikacja hipotez dotyczących cech projektu

W przypadku czynników sprzyjających kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego zdecydowano się przeprowadzić test *t*-Studenta dla grup zależnych, dzięki któremu jest możliwe porównywanie dwóch zmiennych zmierzonych w tej samej próbie. To oznaczało porównanie średniej arytmetycznej wartości poszczególnych wymiarów kultury w organizacji ze średnią arytmetyczną wartości tych wymiarów kultury w zespole projektowym. Występowanie statystycznie istotnej różnicy świadczy o istnieniu subkultury zespołu projektowego. Subkultura zespołu projektowego będzie tym silniejsza, im w większej liczbie wymiarów (maksymalnie siedem możliwych) będzie występować ta statystycznie istotna różnica. W przypadku jednej statystycznie istotnej różnicy subkultura zespołu projektowego jest słaba, a w przypadku siedmiu statystycznie istotnych różnic – bardzo silna. Brak z kolei statystycznie istotnych różnic oznacza brak subkultury zespołu projektowego.

W przypadku **hipotezy H1a** porównań średnich arytmetycznych poszczególnych wymiarów kultury dokonano w trzech grupach zgodnie z trzema zdefiniowanymi po-

ziomami innowacyjności projektu – projekty pochodne, projekty oparte na platformie oraz projekty przełomowe (tab. 4.5). Podaną w tabeli wartości różnic obliczono w następujący sposób:

$$\text{różnica} = \left[\begin{array}{c} \text{średnia arytmetyczna} \\ \text{wymiaru } X \text{ kultury} \\ \text{w organizacji} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{c} \text{średnia arytmetyczna} \\ \text{wymiaru } X \text{ kultury} \\ \text{w zespole projektowym} \end{array} \right]$$

gdzie:

X – to cecha kultury jak: autonomia pracowników, stopień formalizacji, wsparcie udzielanie podwładnym, identyfikacja z organizacją / zespołem projektowym, nagradzanie za osiągnięte wyniki, akceptacja konfliktów, akceptacja ryzyka

W tabeli 4.5 pogrubieniem zaznaczono wartości dla tych wymiarów kultury, w przypadku których organizacja i zespół projektowy różnią się od siebie w sposób statystycznie istotny (przy danym poziomie innowacyjności projektu). W przeprowadzonych obliczeniach przyjęto poziom istotności 0,05.

Tabela 4.5. Poziom innowacyjności projektu a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (różnica wartości średnich jest istotna statystycznie dla $p < 0,05$)						
Wymiar kultury	Projekty					
	pochodne		oparte na platformie		przełomowe	
	$n = 134$		$n = 151$		$n = 98$	
	różnica	p	różnica	p	różnica	p
Autonomia pracowników	0,023	0,773	-0,047	0,581	-0,490	0,000
Stopień formalizacji działań	0,391	0,000	0,232	0,008	0,510	0,001
Wsparcie udzielane podwładnym	-0,076	0,375	-0,106	0,204	-0,367	0,002
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,135	0,195	-0,167	0,082	-0,670	0,000
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,534	0,000	0,377	0,000	0,020	0,884
Akceptacja konfliktów	-0,015	0,872	-0,200	0,034	-0,102	0,401
Akceptacja ryzyka	-0,331	0,001	-0,298	0,001	-0,296	0,026
Siła subkultury zespołu projektowego*	3		4		5	
*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.						
Źródło: oprac. własne.						

Na podstawie wyników przedstawionych w tab. 4.5 można przyjąć hipotezę H1a. Wraz ze wzrostem innowacyjności projektu subkultura zespołu projektowego różni się

coraz bardziej od kultury organizacyjnej – liczba wymiarów kultury z występującą statystycznie istotną różnicą między organizacją a zespołem projektowym jest coraz większa. Należy zauważyć, że niezależnie od stopnia innowacyjności projektu zespół projektowy charakteryzuje się niższym stopniem formalizacji oraz wyższą akceptacją ryzyka w porównaniu do kultury organizacyjnej.

Odnosnie do złożoności projektu, czyli **hipotezy H1b**, analogicznie dokonano porównań średnich arytmetycznych cech kultury w odniesieniu do projektów montażowych, systemowych i macierzowych (patrz podrozdz. 3.5.2). W tabeli 4.6 zaznaczono pogrubieniem wartości dla tych wymiarów kultury, które przy danym poziomie złożoności różniły się od siebie w sposób statystycznie istotny w organizacji i zespole projektowym (w obliczeniach przyjęto poziom istotności 0,05).

Tabela 4.6. Poziom złożoności projektu a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym

(różnica wartości średnich jest istotna statystycznie dla $p < 0,05$)

Wymiar kultury	Projekty					
	montażowe		systemowe		macierzowe	
	$n = 83$		$n = 191$		$n = 106$	
	różnica	p	różnica	p	różnica	p
Autonomia pracowników	-0,169	0,109	-0,058	0,455	-0,279	0,015
Stopień formalizacji działań	0,120	0,401	0,337	0,000	0,552	0,000
Wsparcie udzielane podwładnym	-0,183	0,148	-0,149	0,051	-0,189	0,039
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,333	0,023	-0,225	0,010	-0,400	0,001
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,207	0,153	0,337	0,000	0,434	0,004
Akceptacja konfliktów	-0,108	0,431	-0,180	0,029	-0,019	0,855
Akceptacja ryzyka	-0,265	0,032	-0,372	0,000	-0,255	0,032
Siła subkultury zespołu projektowego*	2		5		6	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 4.6 stanowią podstawę, do przyjęcia hipotezy H1b. Wraz ze wzrostem złożoności projektu subkultura zespołu projektowego różni się coraz bardziej od kultury organizacyjnej:

- wzrasta liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym,

Dzięki uzyskanym wynikom można przyjąć hipotezę H1c. Wraz ze wzrostem tempa realizacji projektu subkultura zespołu projektowego różni się coraz bardziej od kultury organizacyjnej. Oznacza to, że wysokie tempo realizacji projektu typowe dla projektów krytycznych wiąże się z występowaniem silniejszej subkultury zespołu projektowego w porównaniu do projektów zwykłych, szybkich i konkurencyjnych. Ze względu na to, że w przeprowadzonych badaniach jedynie sześć projektów oceniono jako projekty o charakterze błyskawicznym, konieczne jest przeprowadzenie badań w grupie kierowników zespołów projektowych, którzy realizują lub realizowali właśnie takie projekty, co pozwoliłoby w pełni zweryfikować postawioną hipotezę.

Interesującym wynikiem jest to, że niezależnie od tempa realizacji projektu subkultura zespołu projektowego charakteryzuje się w porównaniu z kulturą organizacyjną: niższym stopniem formalizacji działań, wyższą identyfikacją z zespołem projektowym, wyższą akceptacją ryzyka.

W przypadku natomiast **hipotezy H1d**, czyli poziomu niepewności technologicznej projektu, dokonano porównań średnich arytmetycznych cech kultury w odniesieniu do projektów niezaawansowanych, średnio zaawansowanych i projektów wysokiej technologii (patrz podrozdz. 3.5.2). Ponieważ tylko ośmiu respondentów oznaczyło opisywany przez siebie projekt jako projekt o bardzo wysokiej technologii, zrezygnowano z ujęcia tych odpowiedzi w tabeli ze względu na małą reprezentatywność uzyskanych wyników. To oznaczałoby konieczność przeprowadzenia szerszych badań wśród kierowników projektu lub zespołów projektowych realizujących właśnie takie projekty. W tabeli 4.8 pogrubieniem zaznaczono wartości obliczone dla tych wymiarów kultury, które w organizacji i zespole projektowym różniły się od siebie w sposób statystycznie istotny przy danym poziomie niepewności technologicznej.

Tabela 4.8. Poziom niepewności technologicznej projektu a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym
(różnica wartości średnich jest istotna statystycznie dla $p < 0,05$)

Wymiar kultury	Projekty					
	niezaawansowane		średnio zaawansowane		wysokiej technologii	
	<i>n</i> = 73		<i>n</i> = 136		<i>n</i> = 166	
	różnica	<i>p</i>	różnica	<i>p</i>	różnica	<i>p</i>
Autonomia pracowników	-0,127	0,379	0,000	1,000	-,233	,004
Stopień formalizacji działań	0,444	0,010	0,400	0,000	,291	,001
Wsparcie udzielane podwładnym	-0,141	0,344	-0,081	0,356	-,222	,004
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,164	0,303	-0,351	0,001	-,287	,001

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Tabela 4.8. Poziom niepewności technologicznej projektu a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (cd.)

(różnica wartości średnich jest istotna statystycznie dla $p < 0,05$)

Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,514	0,002	0,254	0,030	,318	,001
Akceptacja konfliktów	0,042	0,761	-0,022	0,815	-,253	,004
Akceptacja ryzyka	-0,205	0,141	-0,281	0,008	-,386	,000
Siła subkultury zespołu projektowego*	2		4		7	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Na podstawie uzyskanych wyników można przyjąć hipotezę H1d. Wraz ze wzrostem poziomu niepewności technologicznej projektu subkultura zespołu projektowego różni się coraz bardziej od kultury organizacyjnej. Związek opisany w hipotezie występuje przy przejściu od projektów niezaawansowanych do projektów o wysokiej technologii (projektów bardzo wysokiej technologii było zbyt mało, aby przeprowadzić mocny test dotyczący różnic wartości średnich). W ich przypadku liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem wzrasta, co oznacza oczywiście, że siła subkultury zespołu projektowego rośnie.

W podsumowaniu można stwierdzić, że w przypadku cech projektu jako czynnika sprzyjającego kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego, uzyskane odpowiedzi respondentów potwierdziły związek między cechami projektu a siłą subkultury zespołu projektowego. Analiza wyników prowadzi do wniosku, że po pierwsze zarządzanie projektem nie jest działaniem uniwersalnym z jednym zestawem norm i wartości dla wszystkich projektów i jest zależne od sytuacji i kontekstu, a w tym przypadku – od nasilenia cech projektu. Gdy projekty nie są wysoce innowacyjne, złożone, pilne i nie charakteryzują się wysoką złożonością technologiczną, zasady ich realizacji są zbliżone do sposobu postępowania typowego dla rutynowej działalności organizacji. Kiedy nasilenie tych cech jest wysokie, wykształcają się specyficzne sposoby postępowania różniące się w wielu aspektach od tego, jak działano dotychczas. A po drugie, jeśli zespół projektowy charakteryzuje się subkulturą, to zgodnie z definicją jest ona wypadkową kultury organizacyjnej i charakteru realizowanego projektu. Mimo zasygnalizowanej zatem wcześniej konieczności wykształcenia w pewnych warunkach specyficznych norm i wartości zależnych od cech projektu, musi być w niej uwzględniona również specyfika organizacji, ponieważ projekt nie jest realizowany w próżni i istnieje wiele zależności między nim a „otaczającą” go organizacją. Widoczne to jest na przykład przy niższym nasileniu cech projektu, dla których subkultura jest słabsza, czyli wykazuje mniej różnic w stosunku do kultury organizacyjnej. Po trzecie natomiast istnienie subkultury zespołu projektowego świadczy o tym, że zarządzanie projektem nie jest wyłącznie sprawą

Tabela 4.9. Forma organizacji projektowej a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (cd.) (różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ zaznaczono pogrubieniem)						
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,375	0,375	0,500	0,135	0,231	0,458
Akceptacja konfliktów	-0,165	-0,061	0,000	-0,189	-0,160	-0,104
Akceptacja ryzyka	-0,262	-0,091	-0,417	-0,356	-0,519	-0,083
Siła subkultury zespołu projektowego*	4	1	4	2	3	2
*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.						
Źródło: oprac. własne.						

Uzyskane wyniki nie mogą stanowić podstawy do przyjęcia hipotezy H2, ponieważ siła subkultury zespołu projektowego nie rośnie wraz z przechodzeniem od liniowej do „czystej” formy organizacji projektowej.

Mimo odrzucenia hipotezy badawczej analiza danych ujętych w tabeli prowadzi do wniosku, że w większości przypadków stopień formalizacji w zespole projektowym jest niższy niż w organizacji, a akceptacja ryzyka u członków zespołu projektowego jest wyższa niż u pracowników organizacji. Jeśli chodzi o poszczególne formy organizacji projektowej, można zaobserwować dodatkowo zróżnicowaną siłę subkultury zespołu projektowego. Kiedy zatem takie formy organizacji projektowej, jak liniowa z działem współpracy, liniowo-sztabowa i „czysta” organizacja projektowa charakteryzują się słabą subkulturą zespołu projektowego, formy organizacji projektowej: liniowa, liniowa z wyodrębnionym zespołem projektowym oraz macierzowa – charakteryzują się już wyraźnie silniejszą subkulturą. Na tej podstawie można stwierdzić, że założenie liniowej zależności między formą organizacji projektowej a siłą subkultury zespołu projektowego jest dużym uproszczeniem, a co się z tym wiąże każda z form powinna być rozpatrywana oddzielnie z uwzględnieniem innych, a przede wszystkim miękkich elementów organizacji, do których można zaliczyć m.in. wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego czy osobę kierownika projektu.

W przypadku struktury liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie wskazać można na dobre relacje członków zespołu z kierownikiem projektu cieszącym się autorytetem płynącym nie tylko z uprawnień z zakresu zarządzania projektami, lecz także ze stanowiska w hierarchii organizacyjnej instytucji. Zespół projektowy i komórka organizacyjna zlewają się ze sobą, co pozwala na silną identyfikację członków z ich zespołem. Ponadto wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego są te same, co do tej pory, i działają oni w znanym sobie gronie, a to powinno być powiązane pozytywnie z siłą subkultury zespołu projektowego.

W odróżnieniu od tego przypadku organizacja projektu w strukturze liniowej z działem współpracy będzie oznaczać istotne osłabienie się autorytetu kierownika projektu. Nie pozostanie on już liniowym przełożonym członków zespołu projektowego, a to spowoduje u nich słabszą identyfikację z zespołem, będą musieli oni bowiem wyważać interesy i polecenia zarówno swojego liniowego, jak i „projektowego” przełożonego.

Zupełnie odmienna sytuacja występuje w przypadku struktury liniowej organizacji projektowej w formie specjalnego zespołu projektowego. Ponieważ funkcjonują w nim ludzie o zróżnicowanych umiejętnościach i doświadczeniach, stopień formalizacji działań jest niski, co – jak można sądzić – przy realizacji mniej lub bardziej unikatowego przedsięwzięcia wymuszać będzie na kierowniku projektu konieczność udzielania członkom zespołu projektowego silnego wsparcia. Bez tego wsparcia szanse udanej realizacji projektu mogą być niskie. Autorytet kierownika projektu może być wzmocniony ponadto przez jego bezpośrednie podporządkowanie pod naczelne kierownictwo organizacji.

W strukturze liniowo-sztabowej słaba subkultura zespołu projektowego może być uzasadniona przede wszystkim tym, że:

- realizacja projektu obejmuje wiele osób z różnych części organizacji, co umożliwia korzystanie ze wspólnych jej zasobów,
- często występuje kilka podzespołów, a kierownikami tych podzespołów są kierownicy liniowi, co tłumaczyć może wysokie identyfikowanie się pracowników z zespołem projektowym,
- występuje sztabowa komórka projektowa wspomagająca realizację projektu i spinająca prace w podzespołach, co ujednolica ich sposób funkcjonowania (np. wprowadzając sformalizowane standardy),
- naczelne kierownictwo czuwa nad całością i przypuszczalnie zapobiega tworzeniu się odmiennych sposobów postępowania,
- kluczowe decyzje są zastrzeżone dla instancji, do której przypisany jest sztab, lub mogą być one oddelegowane do sztabu (czyli często nie są podejmowane na szczeblu lokalnym).

Jeżeli tego typu forma organizacji projektowej jest dodatkowo zastosowana do projektów krótkotrwałych, o niewielkim zróżnicowaniu technicznym i w miarę standardowych, to zdaniem Trockiego [2009] będzie to przemawiać za kształtowaniem się słabej subkultury organizacyjnej.

W przypadku projektowej organizacji macierzowej obecność silnej subkultury zespołu projektowego można najprawdopodobniej uzasadnić trwałym umocowaniem zarówno kierownika projektu, jak i zespołu projektowego w strukturze organizacyjnej. Kierownik projektu ma wtedy wysoki autorytet, a jednoczesna przynależność pracownika do określonego obszaru funkcjonalnego oraz zespołu projektowego jest czymś w pewnym stopniu naturalnym, choć czasami mogąym generować konflikty.

A w „czystej” organizacji projektowej brak subkultury zespołu projektowego można wytłumaczyć jedynie typem organizacji, w której znajduje się ta forma organizacyjna projektu. Jeśli bowiem struktura organizacyjna danej instytucji jest zbudowana zgodnie z modelem *project-based organization* (PBO), czyli na drugim szczeblu struktury orga-

nizacyjnej będą znajdować się tylko kierownicy projektów ze swoimi zespołami [Hobday 2000], to jest prawdopodobne, że nie wykształci się subkultura zespołu projektowego odnosząca się do określonej kultury organizacyjnej. W przeprowadzonych badaniach nie uwzględniono niestety takiej opcji (nie było możliwości zaznaczenia formy organizacji projektowej w rodzaju PBO) i stąd ta interpretacja jest tylko rodzajem spekulacji autora tej monografii. W typologii form organizacji projektowej wykorzystanej w dalszej części pracy zostanie zatem pominięta „czysta” organizacja projektowa.

4.3.3. Weryfikacja hipotezy dotyczącej wykształcenia i kwalifikacji członków zespołu projektowego

Zgodnie z **hipotezą H3**, jeżeli członkowie zespołu projektowego posiadają lub zdobywają wykształcenie i kwalifikacje odbiegające od tych, które mają pozostali uczestnicy organizacji, sprzyja to kształtowaniu się silnej subkultury zespołu projektowego. W celu weryfikacji tej hipotezy w badaniach wykorzystano następujące pytania:

1. Czy projekt wymagał wykształcenia i kwalifikacji pracowników, które nie występowały w organizacji?
2. Czy członkowie zespołu projektowego uczestniczyli w szkoleniach pod kątem zdobycia umiejętności związanych z realizacją zadań projektowych?
3. Czy do zespołu projektowego dołączane były osoby z zewnątrz posiadające wykształcenie i kwalifikacje inne od tych, które posiadają uczestnicy organizacji?

Ponieważ na wszystkie trzy pytania mogła być udzielona odpowiedź „tak”, „nie” lub „nie wiem”, postanowiono porównać siłę subkultury zespołu projektowego w zależności od pozytywnej lub negatywnej odpowiedzi. W tabelach 4.10–4.12 przedstawiono siłę subkultury dla poszczególnych wariantów odpowiedzi.

Tabela 4.10. Czy projekt wymagał wykształcenia i kwalifikacji pracowników, które nie występowały w organizacji?

(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

Wymiar kultury	Nie		Tak	
	$n = 169$		$n = 162$	
	różnica	p	różnica	p
Autonomia pracowników	-0,006	0,938	-0,244	0,006
Stopień formalizacji działań	0,515	0,000	0,222	0,029
Wsparcie udzielane podwładnym	-0,155	0,056	-0,199	0,022
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,339	0,000	-0,236	0,021
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,393	0,000	0,204	0,048
Akceptacja konfliktów	-0,095	0,254	-0,163	0,095
Akceptacja ryzyka	-0,308	0,000	-0,340	0,001
Siła subkultury zespołu projektowego*	4		6	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Tabela 4.11. Czy członkowie zespołu projektowego uczestniczyli w szkoleniach pod kątem zdobycia umiejętności związanych z realizacją zadań projektowych?(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

(rozmiar wartości średnich statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem);

Wymiar kultury	Nie		Tak	
	$n = 115$		$n = 225$	
	różnica	p	różnica	p
Autonomia pracowników	-0,193	0,050	-0,124	0,092
Stopień formalizacji działań	0,469	0,000	0,338	0,000
Wsparcie udzielane podwładnym	-0,235	0,010	-0,188	0,009
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,443	0,000	-0,252	0,002
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,509	0,000	0,250	0,004
Akceptacja konfliktów	0,053	0,614	-0,196	0,009
Akceptacja ryzyka	-0,217	0,019	-0,333	0,000
Siła subkultury zespołu projektowego*	5		6	

* Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Tabela 4.12. Czy do zespołu projektowego dołączane były osoby z zewnątrz posiadające wykształcenie i kwalifikacje inne od tych, które posiadają uczestnicy organizacji?(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

(Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym)

Wymiar kultury	Nie		Tak	
	n = 134		n = 205	
	różnica	p	różnica	p
Autonomia pracowników	-0,068	0,460	-0,162	0,039
Stopień formalizacji działań	0,383	0,000	0,358	0,000
Wsparcie udzielane podwładnym	-0,104	0,158	-0,191	0,019
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,135	0,173	-0,355	0,000
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,545	0,000	0,236	0,013
Akceptacja konfliktów	-0,135	0,137	-0,137	0,103
Akceptacja ryzyka	-0,351	0,001	-0,327	0,000
Siła subkultury zespołu projektowego*	3		6	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Na podstawie analizy różnic średnich arytmetycznych dotyczących zagadnień odnośnie do wykształcenia i kompetencji oraz szkolenia członków zespołu projektowego można potwierdzić hipotezę H3 i przyjąć, że istnieje więc związek między nimi a siłą subkultury zespołu projektowego. A to oznacza, że subkultura zespołu projektowego jest silniejsza wówczas, gdy:

- projekt wymaga wykształcenia i kwalifikacji pracowników niewystępujących w organizacji,
- członkowie zespołu projektowego uczestniczą w szkoleniach pod kątem zdobycia umiejętności związanych z realizacją zadań projektowych,
- do zespołu projektowego dołączane są osoby z zewnątrz posiadające wykształcenie i kwalifikacje inne od tych, które posiadają uczestnicy organizacji.

Subkultura zespołu projektowego jest słabsza natomiast wtedy, kiedy:

- projekt nie wymaga nowego wykształcenia i kwalifikacji pracowników,
- członkowie zespołu projektowego nie uczestniczą w szkoleniach pod kątem zdobycia umiejętności związanych z realizacją zadań projektowych,
- do zespołu projektowego nie są dołączane osoby z zewnątrz o nowych kwalifikacjach.

Dzięki uzyskanym wynikom można potwierdzić po pierwsze znaczenie zarządzania personelem w obszarze realizacji projektów, a po drugie wskazać jego związek z wykształcaniem się w organizacji nowych norm i wartości. Potwierdziło się również to, że zmienność siły subkultury jest dużo wyższa, gdy do zespołu dołączane są osoby spoza organizacji, a stosunkowo słaba, gdy prowadzone są jedynie szkolenia.

4.3.4. Weryfikacja hipotezy dotyczącej cech członków zespołu projektowego – akceptacji pracy w zespole projektowym

W hipotezie H4 zweryfikowano związek cech członków zespołu projektowego (jak reaktancja, zadowolenie i zaangażowanie) z siłą zespołu projektowego. W szczególności zbadano:

1. Czy członkowie zespołu projektowego traktowali pracę w nim jako bardziej atrakcyjną alternatywę w stosunku do rutynowej pracy ze względu na panującą w nim swobodę działania (np. w zespole nie było niektórych organizacyjnych ograniczeń).
2. Czy członkowie zespołu projektowego akceptowali wartości typowe dla pracy projektowej (np. elastyczność działania, współpracę w zróżnicowanym środowisku, konieczność dzielenia się wiedzą, uczenie się, samodyscyplinę, kreatywność).
3. Czy członkowie zespołu projektowego charakteryzowali się wysokim zaangażowaniem, lojalnością i identyfikacją z zespołem projektowym.

Z wartości udzielonych odpowiedzi na te pytania (przy użyciu skali Likerta) została obliczona średnia arytmetyczna, którą można określić jako akceptację przez członków zespołu pracy w zespole projektowym. Na podstawie tej średniej próbkę składającą się z 383 kwestionariuszy podzielono na cztery grupy ze względu na:

- brak akceptacji pracy w zespole projektowym (11 odpowiedzi),
- średnia akceptacja pracy w zespole projektowym (37 odpowiedzi),
- wysoka akceptacja pracy w zespole projektowym (136 odpowiedzi),
- bardzo wysoka akceptacja pracy w zespole projektowym (199 odpowiedzi).

W tabeli 4.13 przedstawiono siłę subkultury odniesioną do poszczególnych grup.

Tabela 4.13. Akceptacja pracy w zespole projektowym a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

Wymiar kultury	Akceptacja pracy w zespole projektowym							
	brak		średnia		wysoka		bardzo wysoka	
	$n = 11$		$n = 37$		$n = 136$		$n = 199$	
	różnica	p	różnica	p	różnica	p	różnica	p
Autonomia pracowników	-1,273	0,051	-0,054	0,777	-0,075	0,393	-0,156	0,038
Stopień formalizacji działań	0,364	0,596	0,405	0,146	0,441	0,000	0,310	0,000
Wsparcie udzielane podwładnym	0,182	0,640	0,243	0,262	-0,103	0,251	-0,259	0,000
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	0,545	0,294	-0,378	0,151	-0,235	0,020	-0,337	0,000
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,727	0,267	0,371	0,124	0,529	0,000	0,236	0,016
Akceptacja konfliktów	-0,273	0,518	0,135	0,464	-0,141	0,130	-0,132	0,111
Akceptacja ryzyka	-0,455	0,242	-0,324	0,097	-0,169	0,075	-0,377	0,000
Siła subkultury zespołu projektowego*	0		0		3		6	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Na podstawie dokonanych obliczeń możliwe jest przyjęcie hipotezy H4, co oznacza, że pracownicy akceptujący pracę projektową w zespole tworzą w nim silniejszą subkulturę zespołu projektowego niż pracownicy preferujący wykonywanie rutynowych czynności o „nieprojektowym” charakterze. Uzyskane wyniki ponownie potwierdzają znaczenie procesów zarządzania personelem, a w szczególności angażowania do projektu ludzi chcących w nim po prostu pracować. Z jednej strony jest to zadanie kierownika projektu, a z drugiej – kadra kierownicza organizacji powinna zadbać o to, żeby jej pracownicy chcieli nie tylko realizować zadania związane z rutynową działalnością, lecz także angażować się bez oporów w pracę przy projektach. Ma to oczywisty związek z określaniem systemów motywacyjnych, planowaniem ścieżek kariery czy też nastawieniem kierowników liniowych do oddelegowywania podwładnych do zespołów projektowych.

Tabela 4.14. Dynamika i złożoność otoczenia a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (cd.)(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

rozmiar wartości średnich istotnie statystycznie dla p < 0,05 oznaczono pogrubieniem;

Stopień formalizacji działań	0,527	0,000	0,595	0,000	0,281	0,038	0,071	0,496
Wsparcie udzielane podwładnym	-0,324	0,002	-0,250	0,014	0,123	0,487	-0,064	0,46
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,234	0,077	-0,413	0,001	-0,263	0,100	-0,272	0,012
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,411	0,001	0,494	0,003	0,684	0,001	0,04	0,713
Akceptacja konfliktów	-0,117	0,295	0,025	0,838	-0,143	0,350	-0,152	0,123
Akceptacja ryzyka	-0,259	0,019	-0,350	0,010	-0,333	0,011	-0,341	0,002
Siła subkultury zespołu projektowego*	4		5		3		2	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Uzyskane wyniki nie dają podstaw do przyjęcia hipotezy H5. Siła subkultury zespołu projektowego zmienia się w sposób odwrotny niż przypuszczano, co oznacza, że subkultura zespołu projektowego jest silniejsza w otoczeniu stabilnym niż dynamicznym. Możliwe, że w otoczeniu dynamicznym normy i wartości typowe dla zespołu projektowego nie mają czasu na wykształcenie się, co może wynikać z konieczności ciągłego dostosowywania się do nowych uwarunkowań. Na skutek zmiennego otoczenia zespół projektowy przejmuje zatem normy i wartości typowe dla kultury organizacyjnej, a jego subkultura jest w wyniku tego słaba. W otoczeniu stabilnym natomiast występujące w zespole powtarzalne wzorce zachowań doprowadzą do powstania silniejszej subkultury zorientowanej na specyfikę realizowanego projektu. Zilustrowany mechanizm odpowiada rozważaniom związanym z silną i słabą kulturą organizacyjną, według których w warunkach dużej zmienności otoczenia sprawdza się będzie raczej słaba, a nie silna kultura organizacyjna [Steinmann, Kamiński 2001].

4.3.6. Weryfikacja hipotezy dotyczącej kierownika projektu

Podobnie jak w przypadku weryfikacji poprzedniej hipotezy – także i w tej **hipotezie H6** (omawiającej związek osoby kierownika projektu i siły subkultury zespołu

Tabela 4.15. Kierownik projektu a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (cd.)(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.								
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,303	0,004	-0,411	0,001	-0,190	0,097	-0,256	0,243
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,310	0,005	0,396	0,005	0,390	0,004	0,070	0,726
Akceptacja konfliktów	-0,159	0,079	-0,154	0,207	-0,010	0,934	-0,071	0,691
Akceptacja ryzyka	-0,322	0,002	-0,326	0,011	-0,200	0,049	-0,488	0,010
Siła subkultury zespołu projektowego*	4		5		3		3	
Źródło: oprac. własne.								

Na podstawie uzyskanych wyników nie można przyjąć hipotezy H6. Siła subkultury zespołu projektowego zmienia się w sposób odwrotny niż przypuszczano, co oznacza, że subkultura zespołu projektowego jest silniejsza w przypadku kierownika projektu, który jest jednocześnie pracownikiem liniowym organizacji, niż w przypadku kierownika projektu, który zajmuje się w organizacji wyłącznie zarządzaniem projektami. Rodzaj kierownika projektu ma przy tym silniejszy związek z występowaniem subkultury zespołu projektowego niż ilość uprawnień, jakie on posiada. Można zatem zauważyć, że w przypadku kierownika projektu zajmującego się wyłącznie zarządzaniem projektami jego formalny autorytet ma stosunkowo małe znaczenie podczas kształtowania się określonych norm i wartości zespołu projektowego. Wynika to po pierwsze z braku jego silnego, formalnego zakorzenienia w procesowej części organizacji skutkującego ograniczeniem jego możliwości oddziaływania na zespół projektowy. Jest to szczególnie prawdopodobne wtedy, kiedy pracownicy w zespole projektowym są jednocześnie pracownikami liniowymi i nie tylko muszą brać pod uwagę procesowy charakter swojej organizacji, lecz także respektować polecenia swoich liniowych przełożonych. W konfrontacji z nimi kierownik projektu ma mniejszy autorytet, ponieważ praca w zespole projektowym ma charakter przejściowy, a dla pracownika ważniejsze jest jego liniowe stanowisko, bo to z nim jest na stałe związany. Po drugie kierownik projektu zajmujący się wyłącznie zarządzaniem projektami ma mały autorytet w części „nieprojektowej” organizacji, co nawet może utrudniać realizację projektu, gdy będzie się chciał na przykład starać o zapewnienie zasobów niezbędnych do jego realizacji. Niepewność, co do udanej realizacji projektu, może więc dodatkowo osłabiać chęć ludzi do angażowania się w prace projektowe w danym zespole.

W przypadku natomiast kierownika projektu, który jednocześnie jest „zakorzeniony” w strukturze liniowej, jego autorytet opiera się zarówno na uprawnieniach wynikających z realizacji projektu, jak i na potencjalnej władzy, którą cieszy się w strukturze liniowej. Nie jest zatem „tymczasową” postacią dla członków zespołu projektowego, często może być też ich liniowym przełożonym i mieć możliwości skutecznego zabezpieczenia zasobów niezbędnych do realizacji projektu. W konsekwencji ma i większe oddziaływanie na swoich podwładnych niż kierownik projektu (zajmujący się wyłącznie zarządzaniem projektem lub projektami), i większe szanse dzięki temu na sukces projektu, kiedy angażuje ludzi w pracę zespołu. Jego osoba będzie ostatecznie sprzyjała powstaniu silnej subkultury zespołu projektowego. Przedstawione wyniki badań mogą potwierdzać wyniki opisane w podrozdz. 4.3.2 dotyczące liniowej formy organizacyjnej projektu charakteryzującej się dwoistością roli kierownika liniowego i kierownika projektu, która cechowała się stosunkowo najsilniejszą subkulturą zespołu projektowego.

4.3.7. Model kształtowania się subkultury zespołu projektowego

W podsumowaniu uzyskanych wyników należy stwierdzić, że siła subkultury zespołu projektowego zmienia się w różnym stopniu wraz z poszczególnymi czynnikami sprzyjającymi jej tworzeniu. W tabeli 4.16 przedstawiono zmiany w sile subkultury zespołów projektowych w zależności od badanej zmiennej.

Tabela 4.16. Zmiany w sile subkultury zespołów projektowych w zależności od badanej zmiennej				
Zmienna	Potwierdzenie hipotezy	Najslabsza subkultura*	Najsilniejsza subkultura**	Zmienność siły subkultury przy danej zmiennej
Innowacyjność projektu (hipoteza H1a)	Tak	3	5	2
Złożoność projektu (hipoteza H1b)	Tak	2	6	4
Tempo projektu (hipoteza H1c)	Tak	3	6	3
Poziom technologii (hipoteza H1d)	Tak	2	7	5
Forma organizacji projektowej (hipoteza H2)	Nie	1	4	3
Wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu (hipoteza H3)	Tak	4	6	2
Szkolenia w projekcie (hipoteza H3)	Tak	5	6	1
Dołączanie osób z zewnątrz (hipoteza H3)	Tak	3	6	3
*Najmniej różnic wartości średnich wymiarów kultury i subkultury.				
**Najwięcej różnic wartości średnich wymiarów kultury.				
Źródło: oprac. własne.				

Tabela 4.16. Zmiany w sile subkultury zespołów projektowych w zależności od badanej zmiennej (cd.)

Akceptacja pracy w zespole projektowym (hipoteza H4)	Tak	0	6	6
Dynamika i złożoność otoczenia (hipoteza H5)	Nie	2	5	3
Kierownik projektu (hipoteza H6)	Nie	2	5	3
*Najmniej różnic wartości średnich wymiarów kultury i subkultury.				
**Najwięcej różnic wartości średnich wymiarów kultury.				
Źródło: oprac. własne.				

Można przyjąć – to zasadniczy wniosek płynący z analizy otrzymanych wyników – że zespół projektowy niemal zawsze charakteryzuje się subkulturą zespołu projektowego. Jedynie wtedy, kiedy pracownicy nie akceptują pracy w projekcie, brak było istotnych statystycznie różnic w wymiarach kultury między zespołem a resztą organizacji. Tym sposobem potwierdzają się początkowe obserwacje dotyczące istnienia w organizacji subkultury zarządzania projektami (por. podrozdz. 3.3).

Na podstawie przeprowadzonej analizy można także zauważyć, że zespół projektowy w porównaniu z resztą organizacji charakteryzuje się najczęściej:

- wyższą autonomią pracowników,
- niższym sformalizowaniem działań,
- silniejszym wsparciem podwładnych przez przełożonego,
- silniejszym identyfikowaniem się pracowników z projektem niż z organizacją,
- niższym wynagradzaniem za osiągnięte wyniki,
- większą akceptacją konfliktów między pracownikami lub zespołami,
- większą akceptacją ryzyka.

Przedstawione w podrozdz. 3.5 hipotezy w większości przypadków opisywały monotoniczny wzrost siły subkultury zespołu projektowego wraz ze wzrostem czynnika sprzyjającego powstawaniu subkultury zespołu projektowego. Nie potwierdziło się to w przypadku trzech hipotez, ale należy zwrócić uwagę:

- z jednej strony na dużą zmienność siły subkultury zespołu projektowego w przypadku określonych czynników (np. wraz ze zmianami stopnia akceptacji pracy projektowej przez członków zespołu zaobserwować można brak lub bardzo silną subkulturę zespołu projektowego),
- z drugiej strony na możliwość odmiennej interpretacji tego, jak zmienia się subkultura zespołu projektowego w stosunku do sformułowanych pierwotnie w hipotez.

Na tej podstawie przyjęto, że czynnik sprzyjający powstawaniu subkultury zespołu projektowego, przy którym występuje największa zmienność jej siły, ma oddziaływanie najsilniejsze. A czynnik, przy którym zmienność jest najmniejsza, oddziałuje na siłę subkultury zespołu projektowego najslabiej.

Zgodnie z tym największa zmienność występuje w powiązaniu z poziomem technologii, stopniem akceptacji pracy w zespole projektowym oraz poziomem złożoności

projektu. W dalszej kolejności siła subkultury zespołu zmienia się wraz z tempem projektu, formą organizacji projektowej, z tym, czy w zespole projektowym uczestniczą osoby z zewnątrz posiadające wykształcenie i kwalifikacje inne od pozostałych uczestników organizacji, z dynamiką i złożonością otoczenia, a także z osobą kierownika projektu. W najmniejszym stopniu siła subkultury zespołu projektowego zmienia się pod wpływem innowacyjności, wykształcenia, kwalifikacji i szkoleń członków zespołu.

Można wnioskować, na podstawie uzyskanych wyników, że o ile subkultura zespołu projektowego jest (zgodnie z definicją) zawsze w pewnym stopniu zależna od kultury organizacyjnej, a na cechy projektu oraz dynamikę i złożoność jego otoczenia kierownik projektu zasadniczo nie ma wpływu, o tyle jej siła w dużym stopniu zmienia się wraz z tym, czy:

- ludzie postrzegają pracę w projekcie jako atrakcyjną,
- w zespole projektowym uczestniczą osoby spoza organizacji, o odmiennym wykształceniu i kwalifikacjach,
- stosowana jest określona forma organizacji projektowej,
- kierownik projektu cieszy się wielkim autorytetem.

W pierwszym przypadku o sile subkultury zespołu projektowego będą zatem decydować procesy zarządzania ludźmi w projekcie, a dokładniej dobór członków zespołu preferujących pracę w projekcie oraz stworzenie atrakcyjnych warunków pracy faktycznie spełniających ich oczekiwania.

A w drugim – z silną subkulturą zespołu projektowego będzie się wiązać angażowanie do prac projektowych osób spoza organizacji, o odmiennym niż obecne w organizacji wykształceniu i kwalifikacjach. Pojawia się w tym miejscu pytanie, czy siła subkultury zmienia się w powiązaniu z nowym wykształceniem i kwalifikacjami, czy może osoby spoza organizacji (np. klienci lub dostawcy) wnoszą do zespołu projektowego nowe normy i wartości.

Z silną subkulturą zespołu projektowego wiązać się ponadto odpowiednie formy organizacji projektowej, z których na uwagę zasługują trzy formy organizacji projektowej: liniowa wyodrębniona funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie, liniowa z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*), projektowa organizacja macierzowa (funkcjonalna, zrównoważona, projektowa).

I tak – w przypadku liniowej formy organizacji projektowej (wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie) za główny czynnik sprzyjający powstawaniu silnej subkultury zespołu projektowego można uznać kierownika projektu, który jest jednocześnie kierownikiem liniowym, co daje mu duży autorytet i jednocześnie duże możliwości oddziaływania na pracowników w projekcie. Poza tym dwoistość ról kierownika projektu umożliwia tu pogodzenie interesów działalności projektowej z działalnością procesową organizacji, a pracownicy mogą silniej identyfikować się z zespołem, ponieważ tworzą go dotychczasowi współpracownicy.

W przypadku zespołu projektowego typu *Task Force* czynnikami sprzyjającymi tworzeniu się silnej subkultury mogą być cechy zespołu projektowego odróżniające go od dotychczasowej pracy w hierarchii: funkcjonowanie zespołu o zróżnicowanych umie-

jętnościach i doświadczeniach, a także niski stopień formalizacji działań (przy realizacji mniej lub bardziej unikatowego przedsięwzięcia członkowie zespołu projektowego funkcjonują w nim niejako poza organizacyjną hierarchią). Jak stwierdzono w podrozdz. 4.3.2, taka sytuacja wymusza na kierowniku projektu udzielanie członkom zespołu projektowego silnego wsparcia, a to prawdopodobnie sprzyja kształtowaniu się silnej subkultury zespołu projektowego.

W projektowej organizacji macierzowej natomiast obecność silnej subkultury zespołu projektowego można najprawdopodobniej uzasadnić trwałym umocowaniem zarówno kierownika projektu, jak i zespołu projektowego w strukturze organizacyjnej. Kierownik projektu ma wtedy wysoki autorytet, a jednoczesna przynależność pracownika do określonego obszaru funkcjonalnego oraz zespołu projektowego jest czymś w pewnym stopniu naturalnym, czasami mogącym jednak generować konflikty.

Jak można zauważyć, formalne wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej zespołu projektowego kierownika projektu cieszącego się wielkim autorytetem (wynikającym i z uprawnień związanych z zarządzaniem projektami, i z posiadanych wpływów w „nieprojektowej” części organizacji), który wprowadza mocny, wspierający styl zarządzania (oparty na pomocy i okazywaniu empatii swoim podwładnym) – będą sprzyjać silnej subkulturze zespołu projektowego.

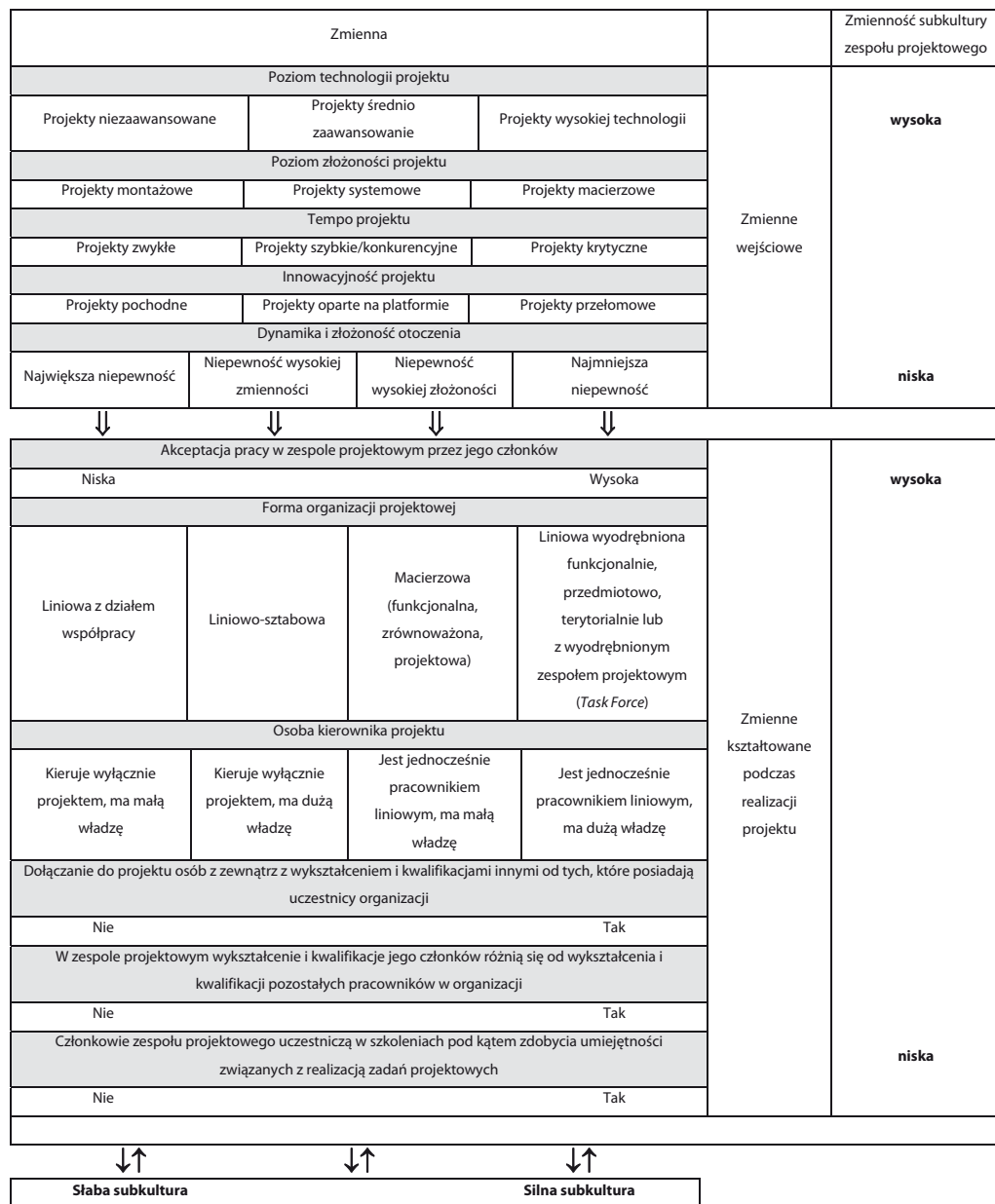
W najmniejszym stopniu siła subkultury zespołu projektowego zmienia się wraz z ze zmianami innowacyjności projektu, różnicami w wykształceniu i w kwalifikacjach członków zespołu oraz ich uczestnictwem w szkoleniach. Można podejrzewać, że o ile z jednej strony wykształcenie i kwalifikacje sprzyjają powstawaniu subkultur zawodowych (patrz podrozdz. 3.5.4), o tyle szkolenia, w szczególności zorientowane na umiejętności twarde, nie będą wpływać na zmiany norm i wartości.

Na podstawie uzyskanych wyników i przedstawionych ich interpretacji zaproponowano na rys. 4.3 model kształtowania się subkultury zespołu projektowego. Cechy projektu oraz dynamikę i złożoność otoczenia potraktowano jako czynniki początkowe mogące ukształtować silniejszą lub słabszą subkulturę zespołu projektowego. W dalszej kolejności – w przypadku określonego projektu – przyjąć można, że na pozostałe zmienne ma wpływ kadra kierownicza danej organizacji, która może np.: dobierać kierownika projektu, określoną formę organizacyjną projektu oraz przez kierownika projektu w określony sposób zarządzać ludźmi pracującymi przy projekcie. Na tej podstawie można sądzić, że:

- projekt niezaawansowany technologicznie, montażowy, o zwykłym tempie realizacji, pochodny i realizowany w warunkach dużej niepewności będzie charakteryzował się słabą subkulturą zespołu projektowego,
- projekt o wysokiej technologii, macierzowy, z krytycznym tempem realizacji, przełomowy i realizowany w warunkach dużej niepewności będzie natomiast charakteryzował się silną subkulturą zespołu projektowego.

Zespół składający się z kolei z pracowników nieakceptujących pracy o charakterze projektowym, funkcjonujący w liniowej formie organizacji projektowej z działem współpracy, kierowany przez osobę o małej władzy w organizacji, a także charakteryzujący się

wykształceniem i kwalifikacjami pracowników analogicznymi do tych w reszcie organizacji – będzie miał słabą subkulturę zespołu projektowego. I odwrotnie: w przypadku zespołu składającego z pracowników preferujących pracę w projektach, funkcjonującego w strukturze liniowej lub z wyodrębnionym zespołem projektowym kierowanego przez osobę będącą jednocześnie pracownikiem liniowym i mającą dużą władzę, charakteryzujący się wykształceniem i kwalifikacjami członków zespołu, które różnią się od tych w reszcie organizacji – będzie miał silną subkulturę zespołu projektowego.



Rys. 4.3. Model kształtowania się subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

4.4. Typ subkultury zespołu projektowego – weryfikacja hipotezy

W celu zweryfikowania **hipotezy H7** odnoszącej się do wzmacniającego charakteru subkultury zespołu projektowego zdecydowano się na obliczenie współczynnika korelacji tau-b Kendalla między poszczególnymi wymiarami kultury w organizacji i subkultury zespołu projektowego. Przyjęto, że w przypadku:

- dodatniej wartości współczynnika korelacji wraz ze wzrostem nasilenia danego wymiaru w kulturze organizacyjnej będzie rosło również nasilenie tego wymiaru w subkulturze zespołu projektowego – co potwierdzi jej wzmacniający charakter,
- ujemnej wartości współczynnika korelacji wraz ze wzrostem nasilenia danego wymiaru w kulturze organizacyjnej będzie się osłabiał nasilenie tego wymiaru w subkulturze zespołu projektowego – co potwierdzi jej przeciwny charakter,
- wartości współczynnika korelacji równej zero zmiany nasilenia danego wymiaru w kulturze organizacyjnej nie są powiązane w żaden sposób ze zmianami tego wymiaru w subkulturze zespołu projektowego – co potwierdzi jej neutralny charakter.

Obliczone wartości współczynnika korelacji tau-b Kendalla między poszczególnymi wymiarami kultury w organizacji i zespole projektowym ukształtowały się następująco (dla $n = 383$):

- autonomia pracowników – $r = ,424, p = ,000$;
- formalizacja działań – $r = ,383, p = ,000$;
- wsparcie podwładnych przez przełożonego – $r = ,402, p = ,000$;
- identyfikowanie się pracowników z projektem albo z organizacją – $r = ,250, p = ,000$;
- wynagradzanie za osiągnięte wyniki – $r = ,366, p = ,000$;
- akceptowanie konfliktów między pracownikami lub zespołami – $r = ,336, p = ,000$;
- akceptowanie ryzyka – $r = ,425, p = ,000$.

Jak można zauważyć, wszystkie współczynniki korelacji są pozytywne i statystycznie istotne, co świadczy o wzmacniającym charakterze subkultury i potwierdza postawioną hipotezę H7. To oznacza, że jeżeli na przykład w organizacji sprzyja się pełnej autonomii pracowników, to i przy realizacji projektów członkowie zespołu projektowego będą mieli stosunkowo pełną autonomię. Jeśli w organizacji unika się z kolei ryzyka, to i przy realizacji projektów ryzyko nie będzie akceptowane. W podobny sposób będzie kształtować się też stopień formalizacji działań czy styl kierowania pracownikami. W odniesieniu do wszystkich analizowanych wymiarów występuje bowiem statystycznie istotna i pozytywna współzmiennność kultury i subkultury.

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że o ile organizacje powinny traktować każdy swój projekt jako indywidualne, różniące się od innych przedsięwzięcie, np. pod względem cech projektu (innowacyjności, złożoności, tempa realizacji, poziomu technologii), formy organizacyjnej, zaangażowanych członków zespołu projektowego, dynamiki i złożoności jego otoczenia i osoby kierownika projektu, o tyle na sposób realizacji projektu silny wpływ ma organizacja, w której ten projekt jest zakorzeniony, i jej kultura. Dominująca opinia, że świat projektów w danej organizacji związany będzie z całkowicie odmiennym podejściem do zarządzania, nie potwierdza się w tym przypadku. Może to

Tabela 4.17. Czynniki sprzyjające przechodzeniu między subkulturami a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (cd.)
(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,333	0,732	-0,080	0,770	-0,224	0,022	-0,376	0,000
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,167	0,771	0,800	0,003	0,460	0,000	0,166	0,102
Akceptacja konfliktów	0,000	1,000	0,280	0,129	-0,150	0,096	-0,150	0,082
Akceptacja ryzyka	-0,667	0,102	-0,280	0,258	-0,273	0,002	-0,344	0,000
Siła subkultury zespołu projektowego*	0		2		4		5	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Na podstawie otrzymanych wyników nie można przyjąć hipotezy H8a, a zaobserwowana zmienność siły subkultury zespołu projektowego jest całkowicie przeciwna do tej, którą pierwotnie w niej opisano. Okazało się, że łatwe przechodzenie między subkulturami wzmacnia subkulturę zespołu projektowego, a nie ją osłabia. Przyczynę tego stanu można upatrywać w tym, że zespoły projektowe są subkulturami składającymi się w większości przypadków z osób pochodzących z różnych części organizacji. Przejście tych ludzi do zespołu i ich współpraca nie byłyby możliwe bez zorganizowania spotkania inicjującego, organizowania regularnych spotkań zespołu projektowego, stosowania jasnej metodyki zarządzania projektami czy uregulowanych relacji między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym członków zespołu projektowego. A to oznacza, że czynniki interpretowane w badaniach jako sprzyjające przechodzeniu między subkulturami są jednocześnie czynnikami sprzyjającymi tworzeniu się zespołu projektowego – który (jak wykazano już wcześniej) stanowi specyficzną subkulturę. Potwierdziły się więc opisane w podrozdz. 3.7.1 przypuszczenia, które dotyczyły tam tolerancji, pluralizmu i niskiego stopnia unikania niepewności (miały one sprzyjać przechodzeniu między subkulturami i potencjalnie wiązać się z dezintegracją systemu organizacyjnego – czyli w tym przypadku towarzyszyć m.in. silnej subkulturze zespołu projektowego).

Poza tym, jeżeli w praktyce gospodarczej częste jest (opisane w podrozdz. 3.7.1) zjawisko jednoczesnego angażowania pracowników do prac w wielu zespołach projektowych, to przechodzenie między poszczególnymi obszarami organizacji lub projektami jest swego rodzaju normą (świadczą o tym m.in. widoczna mała liczba odpowiedzi

stwierdzających brak czynników sprzyjających przechodzeniu; por. tab. 4.17). Możliwe jest więc, że pracownicy przechodzą swobodnie między jednostkami organizacyjnymi lub zespołami, nie osłabiając specyficznych dla nich subkultur.

Należy również zauważyć, że we wcześniejszym podrozdziale wskazano na wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego. Zgodnie więc z informacjami z podrozdz. 3.7.1, wzmacniający charakter subkultur zespołów projektowych powinien ułatwiać przechodzenie między nimi.

Trzeba też zaznaczyć, że o ile przechodzeniu sprzyjają uregulowane relacje między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym członków zespołu projektowego, o tyle ma to miejsce szczególnie wówczas, gdy kierownikiem projektu i kierownikiem liniowym jest ta sama osoba. Pokrywanie się tych funkcji, jak wskazano w podrozdz. 3.5.3, jest typowe dla liniowej formy organizacji projektowej (wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie), która charakteryzuje się silną subkulturą zespołu projektowego (podrozdz. 4.3.2).

W podsumowaniu analizy wyników należy stwierdzić, że przechodzenie między subkulturami nie wiąże się z osłabianiem subkultury zespołu projektowego, a to oznacza na przykład, że przechodzenie między kilkoma zespołami projektowymi oraz tylko częściowe zaangażowanie pracownika w pracę danego zespołu projektowego nie wiąże się z ujednolicaniem kultury organizacyjnej. Normy i wartości zespołu projektowego mogą być każdorazowo silnie zorientowane na realizację specyficznych celów poszczególnych projektów i tym samym zwiększać wewnętrzną różnorodność organizacji, która charakteryzuje się wielością możliwych podejść, zdobywaniem nowej wiedzy, doświadczenia i rozwijaniem najlepszych praktyk. Pracownicy, przechodząc między poszczególnymi subkulturami, mogą zatem korzystać z tej różnorodności, a nie ją niwelować.

4.5.2. Przechodzenie między subkulturami a typ subkultury zespołu projektowego

W celu weryfikacji **hipotezy H8b** dotyczącej związku przechodzenia między subkulturami z typem subkultury zespołu projektowego zastosowano sposób postępowania analogiczny do opisanych w podrozdz. 4.4 oraz 4.5.1 i obliczono współczynniki korelacji tau-b Kendalla odnośnie do poszczególnych wymiarów kultury w organizacji i zespole projektowym (dla $n = 381$); tab. 4.18.

Na podstawie obliczonych współczynników korelacji możliwe jest przyjęcie hipotezy H8b. Tym sposobem potwierdzone zostają obserwacje i wnioski zawarte w podrozdz. 4.4 oraz 4.5.1: silna subkultura zespołu projektowego, jej wzmacniający charakter oraz przechodzenie między subkulturami są ze sobą pozytywnie powiązane. Oznacza to, że czynnikom sprzyjającym przechodzeniu między poszczególnymi subkulturami w organizacji towarzyszy większa korelacja określonych norm i wartości w zespole projektowym i kulturze organizacyjnej przy jednoczesnym zachowaniu siły subkultury zespołu projektowego. Wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego w oczywisty sposób osłabia bariery związane z przekraczaniem granic różnych subkultur w organizacji. Zgodność ta

Tabela 4.18. Czynniki sprzyjające przechodzeniu między subkulturami a typ subkultury zespołu projektowego(statystycznie istotne współczynniki korelacji dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

Wymiar kultury	Przechodzenie w organizacji między subkulturami			
	nie sprzyja się	w umiarkowanym stopniu sprzyja się	sprzyja się	w dużym stopniu sprzyja się
	$n = 15$	$n = 25$	$n = 161$	$n = 180$
Autonomia pracowników	,320	,469**	,266**	,523**
Stopień formalizacji działań	–,418	,449**	,353**	,420**
Wsparcie udzielane podwładnym	,185	,414*	,264**	,446**
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	,000	,240	,157	,277**
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	,385	,209	,314**	,353**
Akceptacja konfliktów	,522	,459**	,257**	,355**
Akceptacja ryzyka	,740	,244	,372**	,419**
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	0	4	6	7

*Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,050.

**Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,001.

Źródło: oprac. własne.

będzie zatem rekompensować niedogodności związane z koniecznością funkcjonowania w odmiennych warunkach z punktu widzenia różnych realizowanych zadań, stosowanych technologii czy narzędzi typowych dla unikatowego charakteru poszczególnych projektów. Łatwiejsze też będzie dodatkowo formowanie się zespołów, ponieważ członkowie reprezentujący podobne normy i wartości będą potrzebować mniej czasu i wzajemnego kontaktu, aby przejść w rozwoju grupy do fazy dojrzałości.

Uzyskane wyniki stanowią również odpowiedź na pytanie dotyczące postaci integracji i dezintegracji systemu organizacyjnego (opisane w podrozdz. 3.7.1). O ile integracja i dezintegracja może przybrać postać mniejszej lub większej siły subkultury zespołu projektowego oraz wzmacniającego, neutralnego i przeciwnego charakteru tej subkultury, o tyle okazało się, że wraz z czynnikami sprzyjającymi przechodzeniu między subkulturami subkultura zespołu projektowego jest silniejsza, ale jej normy i wartości są bardziej zgodne z kulturą organizacyjną (ma ona wzmacniający charakter).

4.5.3. Kontaktowanie się między subkulturami a siła subkultury zespołu projektowego

W przypadku hipotezy H9a rozpatrywany jest związek między czynnikami sprzyjającymi kontaktowaniu się subkultury zespołu projektowego z innymi subkulturami organizacyjnymi a siłą subkultury zespołu projektowego. Za czynniki sprzyjające kontaktowaniu się subkultur uznano: status projektu w organizacji, uzależnienie członków

zespołu projektowego od pracy w zespole projektowym (rozumiane jako pobieranie wynagrodzenia za pracę w projekcie, wiązanie z pracą w projekcie swojej kariery, długość czasu pracy poświęcanej na pracę w zespole projektowym) oraz liczbę metod komunikowania się w organizacji. Te trzy czynniki zagregowano do jednej zmiennej i wyodrębniono cztery przedziały jej wartości, a następnie przyporządkowano do nich zebrane w badaniach obserwacje (tab. 4.19).

Tabela 4.19. Czynniki sprzyjające kontaktowaniu się między subkulturami a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)									
Wymiar kultury	Kontaktowanie się między subkulturami w organizacji								
	nie sprzyja się		w umiarkowanym stopniu sprzyja się		sprzyja się		w dużym stopniu sprzyja się		
	$n = 15$		$n = 52$		$n = 155$		$n = 160$		
	różnica	p	różnica	p	różnica	p	różnica	p	
Autonomia pracowników	-1,000	0,142	0,118	0,491	-0,097	0,241	-0,219	0,008	
Stopień formalizacji działań	0,000	1,000	0,750	0,000	0,487	0,000	0,136	0,152	
Wsparcie udzielane podwładnym	-0,200	0,621	0,019	0,894	-0,045	0,618	-0,308	0,000	
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-0,800	0,242	-0,115	0,502	-0,265	0,007	-0,329	0,001	
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	1,400	0,080	0,365	0,019	0,409	0,000	0,219	0,031	
Akceptacja konfliktów	0,600	0,070	0,192	0,236	-0,201	0,052	-0,161	0,067	
Akceptacja ryzyka	-0,200	0,621	-0,135	0,254	-0,406	0,000	-0,300	0,002	
Siła subkultury zespołu projektowego*	0		2		5		5		

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Po analizie zebranych wyników uznano, że nie jest możliwe przyjęcie hipotezy H9a. Występowanie czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultury zespołu projektowego z innymi subkulturami organizacyjnymi wiąże się bowiem z występowaniem silnej, a nie słabej (jak pierwotnie oczekiwano) subkultury zespołu projektowego. Wy tłumaczeniem tego stanu może być ponownie specyfika pracy projektowej w zespole.

I tak, zespół o wysokim statusie nie tylko ma szansę na łatwiejsze nawiązywanie kontaktów, lecz także (jak można podejrzewać), na skuteczniejsze pozyskiwanie szeroko pojętych zasobów, co ułatwi pracę członkom zespołu i zwiększy szansę na odniesienie sukcesu, który z kolei doprowadzi do wykształcenia się większej spójności zespołu, czyli ujednolicenia jego norm i wartości. Jeśli przyrównać funkcjonowanie zespołu do funkcjonowania grupy społecznej, to im większa atrakcyjność grupy dla jej członków, tym

wyższy jest stopień jej zwartości oraz im ważniejsza jest praca wykonywana przez grupę w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa, tym większa jest zwartość grupy. Ponadto, odnoszenie sukcesów przez grupę potwierdza obowiązujące normy i wartości, co prowadzi do ich umocnienia [Steinmann, Schreyögg 2001]. Te zależności mogą stanowić wyjaśnienie, dlaczego siła zespołu projektowego wzmacnia się, mimo że pierwotnie oczekiwano słabej subkultury zespołu projektowego.

W podobny sposób na siłę subkultury zespołu projektowego będzie wpływała liczba metod komunikowania się w organizacji. Podczas formułowania hipotezy przypuszczano bowiem, że intensywne komunikowanie się między subkulturami będzie je ujednolicać, co miało oczywiście osłabiać subkulturę zespołu projektowego. Należy jednak zauważyć, że komunikowanie się podczas realizacji projektu to proces, za pomocą którego odbywa się szereg innych działań projektowych, on te działania spaja i umożliwia ich wykonywanie. Dobre komunikowanie się przyczynia się bezpośrednio do sukcesu projektu, a jego sukces jest związany (o czym była mowa wcześniej) z silną subkulturą zespołu projektowego.

Można sądzić w podsumowaniu, że wysoki status zespołu projektowego oraz wysoka liczba metod komunikowania się mają związek z występowaniem silnej subkultury zespołu projektowego, potencjalnie sprzyjają realizacji celów projektu oraz umożliwiają pracownikom identyfikowanie się z ważnym dla danej organizacji zespołem, w którego funkcjonowanie chcą się oni zaangażować. Podobnie zatem jak w przypadku (rozważanych we wcześniejszym podrozdziale) czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tak i w tym – dezintegracja systemu organizacyjnego wiąże się z występowaniem czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami zespołu projektowego (por. podrozdz. 3.7.2 – w odniesieniu do policentryzmu czy też walki ze stereotypami).

4.5.4. Kontaktowanie się między subkulturami a typ subkultury zespołu projektowego

Zgodnie z **hipotezą H9b**, występowanie czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur będzie powiązane z ich wzmacniającym charakterem. Analogicznie do wcześniejszego podrozdziału za czynniki sprzyjające kontaktowaniu się między subkulturami uznano: status projektu w organizacji, uzależnienie członków zespołu projektowego od pracy w zespole projektowym oraz liczbę metod komunikowania się w organizacji. Te trzy czynniki zagregowano do jednej zmiennej, wyodrębniono cztery przedziały jej wartości, a następnie obliczono współczynniki korelacji tau-b Kendalla między poszczególnymi wymiarami kultury w organizacji i w zespole projektowym (tab. 4.20).

Na podstawie uzyskanych wyników nie można przyjąć hipotezy H9b. Wzmacniający charakter subkultury nie ulegnie zmianie wraz z tym, czy sprzyja się nawiązywaniu kontaktów między subkulturami, czy nie. Otrzymany wynik jest zgodny z wcześniejszymi obserwacjami (opisanymi w podrozdz. 4.4) dotyczącymi wzmacniającego typu subkultury zespołu projektowego. Niezależnie zatem od warunków, czy sprzyjają w dużym, czy w umiarkowanym stopniu kontaktowaniu się – subkultura zespołu projektowego ma

Tabela 4.20. Czynniki sprzyjające kontaktowaniu się między subkulturami a typ subkultury zespołu projektowego (statystycznie istotne współczynniki korelacji dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)				
Wymiar kultury	Kontaktowanie się między subkulturami w organizacji			
	nie sprzyja się	w umiarkowanym stopniu sprzyja się	sprzyja się	w dużym stopniu sprzyja się
	$n = 15$	$n = 52$	$n = 155$	$n = 160$
Autonomia pracowników	,354	,421**	,375**	,432**
Stopień formalizacji działań	,222	,370**	,333**	,414**
Wsparcie udzielane podwładnym	,680	,475**	,266**	,355**
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	,250	,225	,135	,203**
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	-,333	,443**	,217**	,365**
Akceptacja konfliktów	,714	,257*	,283**	,382**
Akceptacja ryzyka	,756	,629**	,236**	,442**
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	0	6	6	7
*Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,050.				
**Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,001.				
Źródło: oprac. własne.				

charakter wzmacniający. Nieliczne odpowiedzi na temat zespołów projektowych i organizacji, w których nie sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami, uniemożliwiają wyciągnięcie wniosków, co do wzajemnego kształtowania się badanych zmiennych. Otrzymane wyniki wskazują na to, że same przekazywanie informacji niepowiązane z faktycznym zaangażowaniem się w prace zespołu projektowego nie ma związku ze zmianą norm i wartości jego członków. O ile więc np. komunikację w projekcie postrzega się jako jeden z głównych czynników jego sukcesu, o tyle nie wiąże się ona – w świetle zebranych wyników – z reprezentowanymi normami i wartościami członków zespołu projektowego w takim stopniu, jak w przypadku faktycznego przepływu pracowników między subkulturami w organizacji. Im bardziej bowiem sprzyja się przechodzeniu między subkulturami (por. wyniki w podrozdz. 4.5.2), tym bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego.

4.5.5. Uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z uczenia się jego członków a siła subkultury zespołu projektowego

W celu weryfikacji hipotezy H10a rozpatrywany był związek między uczeniem się członków zespołu projektowego, normami i wartościami sprzyjającymi uczeniu się ze-

społu projektowego z jednej strony a siłą subkultury zespołu projektowego z drugiej. W hipotezie przyjęto, że im bardziej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego.

Za czynniki sprzyjające uczeniu się członków zespołu projektowego uznano ich uczestnictwo w szkoleniach zorientowanych na rozwój, mistrzostwo osobiste, a także motywowanie pracowników przez przełożonych do samorozwoju i doskonalenia. W przypadku drugiego czynnika z kolei za normy i wartości uznane za sprzyjające uczeniu się subkultury uznano mierzone w ramach subkultury zespołu projektowego: autonomię pracowników, sformalizowanie działań oraz akceptowanie ryzyka (tab. 3.8). Dwa z opisywanych czynników zagregowano do jednej zmiennej i wyodrębniono cztery przedziały jej wartości, a następnie przyporządkowano do nich zebrane w badaniach obserwacje (tab. 4.21).

Tabela 4.21. Uczenie się subkultury zespołu projektowego a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)								
Wymiary kultury	Uczenie się subkultury zespołu projektowego							
	nie sprzyja się		umiarkowanie sprzyja się		sprzyja się		w dużym stopniu sprzyja się	
	$n = 14$		$n = 57$		$n = 195$		$n = 114$	
	różnica	p	różnica	p	różnica	p	różnica	p
Autonomia pracowników	0,750	0,444	-0,070	0,666	-0,057	0,430	-0,339	0,000
Stopień formalizacji działań	1,000	0,182	0,860	0,000	0,433	0,000	-0,008	0,943
Wsparcie udzielane podwładnym	0,250	0,638	0,018	0,918	-0,160	0,052	-0,236	0,013
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	-1,500	0,103	-0,386	0,053	-0,272	0,001	-0,215	0,047
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	0,250	0,391	0,589	0,000	0,387	0,000	0,121	0,294
Akceptacja konfliktów	0,000	1,000	0,193	0,168	-0,119	0,115	-0,320	0,005
Akceptacja ryzyka	0,250	0,391	-0,193	0,147	-0,262	0,001	-0,468	0,000
Siła subkultury zespołu projektowego*	0		2		4		5	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Na podstawie zebranych danych można pozytywnie zweryfikować hipotezę H10a. Oznacza to, że wraz ze wzrostem uczenia się członków zespołu projektowego oraz silniejszym występowaniem norm i wartości sprzyjających uczeniu się subkultury wzrasta siła subkultury zespołu projektowego. Otrzymane wyniki są zgodne z oczekiwaniami (ich omówienie przeprowadzone zostanie w podrozdz. 4.5.7).

4.5.6. Uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z uczenia się jego członków a typ subkultury zespołu projektowego

W hipotezie H10b przyjęto, że uczenie się subkultury zespołu projektowego powinno się wiązać z przeciwnym typem subkultury zespołu projektowego. Uwzględniono (podobnie jak w podrozdz. 4.5.5) cztery poziomy możliwości zaangażowania w zespół odnośnie do uczenia subkultury zespołu projektowego. Stosownie do wyróżnionych przedziałów obliczono współczynniki korelacji tau-b Kendalla między poszczególnymi wymiarami kultury w organizacji i zespole projektowym (tab. 4.22).

Tabela 4.22. Uczenie się subkultury zespołu projektowego a typ subkultury zespołu projektowego				
(statystycznie istotne współczynniki korelacji dla $p < ,050$ oznaczono pogrubieniem)				
Wymiary kultury	Uczenie się subkultury zespołu projektowego			
	nie sprzyja się	umiarkowanie sprzyja się	sprzyja się	w dużym stopniu sprzyja się
	$n = 14$	$n = 57$	$n = 195$	$n = 114$
Autonomia pracowników	,000	,388**	,384**	,377**
Stopień formalizacji działań	,775	,359**	,390**	,262**
Wsparcie udzielane podwładnym	,800	,325**	,359**	,204*
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	,224	,039	,188**	,242**
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	,577	,437**	,227**	,348**
Akceptacja konfliktów	-,577	,427**	,308**	,376**
Akceptacja ryzyka	,800	,534**	,364**	,399**
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	0	6	7	7
*Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,050.				
**Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,001.				
Źródło: oprac. własne.				

Na podstawie zebranych danych nie można przyjąć hipotezy H10b. Wzmacniający charakter subkultury nie zmienia się wraz ze zmianą siły czynników sprzyjających uczeniu się subkultury zespołu projektowego. Uzyskany wynik jest zgodny z wcześniejszymi obserwacjami opisanymi w podrozdz. 4.4, które świadczą o wzmacniającym typie subkultury zespołu projektowego. Niezależnie zatem od tego, czy istnieją warunki sprzyjające uczeniu się subkultury zespołu projektowego, czy nie – subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający, a ewentualne uczenie się będące następstwem uczenia się poszczególnych członków zespołu projektowego nie jest źródłem neutralnych lub przeciwnych norm i wartości. Uzyskany wynik można wytłumaczyć tym, że subkultura zespołu projektowego powstaje m.in. w wyniku dostosowania się do otoczenia

projektu lub otoczenia zespołu projektowego. Otoczeniem jest w pierwszym rzędzie organizacja, w której projekt jest realizowany, a to oznacza, że subkultura musi ustosunkować się do norm i wartości kultury organizacyjnej, co jak widać prowadzi do jej wzmacniającego (a nie przeciwnego) charakteru.

4.5.7. Uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z kontaktowania się między subkulturami a siłą subkultury zespołu projektowego

W przypadku **hipotezy H11a** rozpatrywany jest związek między uczeniem się wynikającym z kontaktowania się między subkulturami oraz występowaniem w zespole norm i wartości sprzyjających uczeniu się zespołu projektowego z jednej strony a siłą subkultury zespołu projektowego – z drugiej. Przypuszcza się, że czynnikiem sprzyjającym uczeniu się subkultury zespołu projektowego (kiedy kontaktowanie się między subkulturami jest ułatwione a normy i wartości w zespole są nastawione na uczenie się) będzie towarzyszyć silna subkultura zespołu projektowego. Kiedy czynniki nie sprzyjają natomiast kontaktowaniu się między subkulturami a normy i wartości nie są nastawione na uczenie się subkultury, subkultura zespołu projektowego powinna być słabsza. Za czynniki sprzyjające kontaktowaniu się między subkulturami uznano status projektu w organizacji, uzależnienie członków zespołów projektowych od pracy w zespole projektowym oraz liczbę metod komunikowania się w organizacji. A w przypadku drugiego czynnika za normy i wartości sprzyjające uczeniu się subkultury przyjęto w ramach subkultury zespołu projektowego: autonomię pracowników, sformalizowanie działań, akceptowanie ryzyka (tab. 4.1). Opisane dwa czynniki zagregowano do jednej zmiennej oraz wyodrębniono cztery przedziały jej wartości, a następnie przyporządkowano do nich zebrane w trakcie badań obserwacje (tab. 4.23).

Tabela 4.23. Uczenie się subkultury zespołu projektowego a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym
(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

Wymiary kultury	Uczenie się subkultury zespołu projektowego							
	nie sprzyja się		umiarkowanie sprzyja się		sprzyja się		w dużym stopniu sprzyja się	
	$n = 0$		$n = 57$		$n = 219$		$n = 104$	
	różnica	p	różnica	p	różnica	p	różnica	p
Autonomia pracowników	–	–	0,268	0,113	–0,151	0,033	–0,317	0,002
Stopień formalizacji działań	–	–	0,947	0,000	0,431	0,000	–0,096	0,383
Wsparcie udzielane podwładnym	–	–	–0,035	0,818	–0,124	0,100	–0,272	0,002
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	–	–	–0,246	0,184	–0,339	0,000	–0,157	0,174

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Tabela 4.23. Uczenie się subkultury zespołu projektowego a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (cd.)(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	–	–	0,474	0,003	0,392	0,000	0,115	0,330
Akceptacja konfliktów	–	–	0,211	0,090	–0,165	0,043	–0,225	0,042
Akceptacja ryzyka	–	–	–0,140	0,197	–0,402	0,000	–0,260	0,034
Siła subkultury zespołu projektowego*	–		2		6		4	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Na podstawie uzyskanych wyników nie jest możliwe przyjęcie hipotezy H11a. Wraz ze wzrostem nasilenia czynników sprzyjających uczeniu się siła subkultury zespołu projektowego nie wzrasta, jak pierwotnie oczekiwano.

Należy zauważyć (z uwzględnieniem informacji przekazanych w podrozdz. 4.5.5), że w przypadku uczenia się subkultury zespołu projektowego, które ma być następstwem uczenia się członków zespołu projektowego, otrzymane wyniki badań potwierdziły pierwotne przypuszczenia. Siła subkultury zespołu projektowego wzrasta wraz z tym, jak bardzo wspiera się uczenie w zespole. Pozostaje interesujące, że ta od początku do końca pozytywna korelacja nie występuje w przypadku uczenia się będącego następstwem kontaktowania się subkultury zespołu projektowego z innymi subkulturami. O ile wówczas również tworzy się subkultura, o tyle nasilaniu się kontaktów z innymi subkulturami od pewnego momentu towarzyszy osłabianie się subkultury zespołu projektowego. Ponieważ w jednym i drugim przypadku subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający (por. podrozdz. 4.5.6 i 4.5.8), można sformułować następujące wnioski:

1. Subkultura zespołu projektowego charakteryzująca się odmiennymi normami i wartościami wykształca się mocniej w sytuacji uczenia się członków zespołu projektowego niż uczenia się będącego następstwem kontaktowania się subkultur. Świadczyć to może o stosunkowo dużym znaczeniu inicjowania rozwoju nowych norm i wartości niejako wewnątrz danego zespołu projektowego w oderwaniu od reszty organizacji.
2. Coraz silniejsze wspieranie uczenia się będącego następstwem kontaktowania się subkultury zespołu projektowego wiąże się od pewnego momentu z osłabieniem się siły zespołu projektowego. Może to oznaczać, że zespół projektowy, którego wartości są zgodne z kulturą organizacyjną:
 - albo przejmuje normy i wartości kultury organizacyjnej, uczy się skutkiem dostosowania do organizacji i tworzy mało nowych norm i wartości,
 - albo kultura organizacyjna przejmuje pewne normy i wartości zespołu projektowego, co byłoby jednak prawdopodobne tylko w przypadku dużych projektów i zespołów mogących wpłynąć na całą organizację.

Oznaczać to będzie, że w organizacjach o konserwatywnym charakterze należy ograniczać do pewnego stopnia liczbę kontaktów między uczącym się zespołem projektowym a resztą organizacji, aby nie przejmował on obowiązujących dotychczas norm i wartości. Uczenie się zespołu projektowego, które jest następstwem uczenia się członków zespołu projektowego, zdaje się być natomiast gwarancją wykształcenia się silnej subkultury zespołu projektowego, a wraz z nią nowych i unikatowych norm i wartości.

4.5.8. Uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z kontaktowania się między subkulturami a typ subkultury zespołu projektowego

W hipotezie H11b przyjęto, że uczenie się subkultury zespołu projektowego powinno wiązać się z przeciwnym charakterem subkultury zespołu projektowego. Uwzględniono (podobnie jak w podrozdz. 4.5.7) cztery przedziały odnośnie do tego, czy w zespole mniej, czy bardziej sprzyja się uczeniu subkultury zespołu projektowego, a następnie obliczono współczynniki korelacji tau-b Kendalla między poszczególnymi wymiarami kultury w organizacji i zespole projektowym (tab. 4.24).

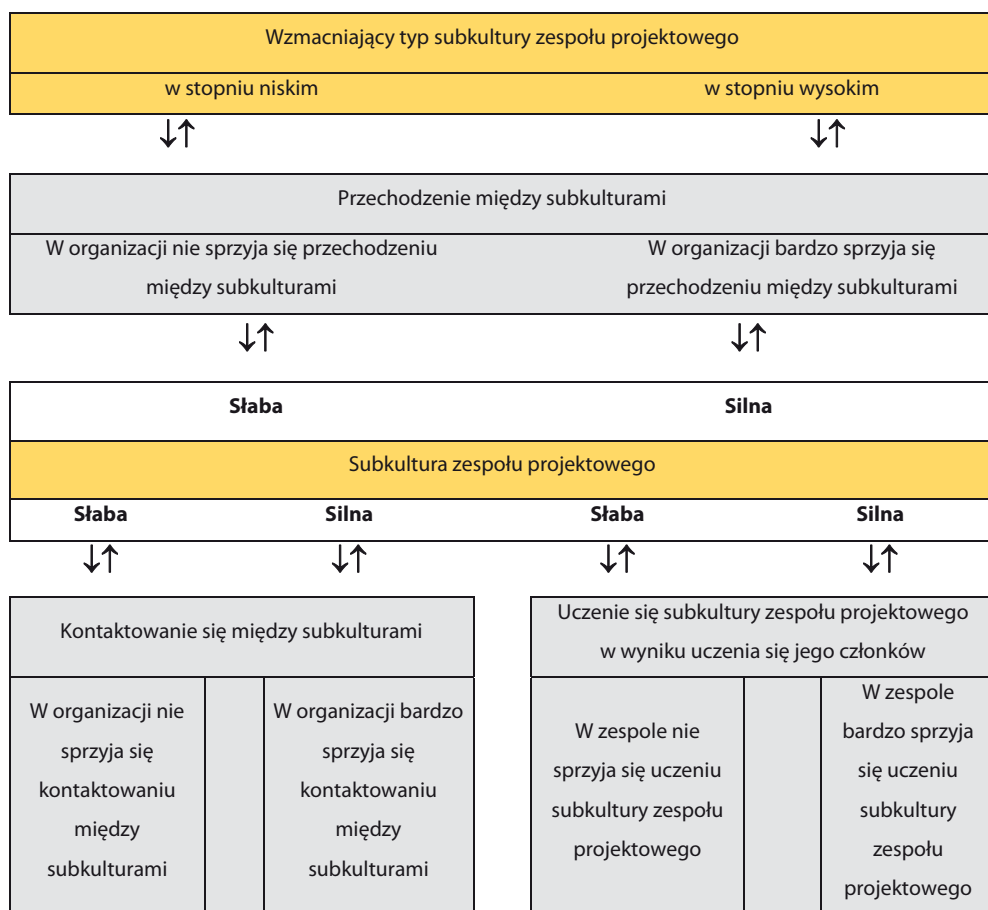
Tabela 4.24. Uczenie się subkultury zespołu projektowego a typ subkultury zespołu projektowego				
(statystycznie istotne współczynniki korelacji dla $p < ,050$ oznaczono pogrubieniem)				
Wymiary kultury	Uczenie się subkultury zespołu projektowego			
	nie sprzyja się	umiarkowanie sprzyja się	sprzyja się	w dużym stopniu sprzyja się
	$n = 0$	$n = 57$	$n = 219$	$n = 104$
Autonomia pracowników	–	,429**	,310**	,420**
Stopień formalizacji działań	–	,314**	,369**	,349**
Wsparcie udzielane podwładnym	–	,431**	,251**	,415**
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	–	,126	,166**	,246**
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	–	,453**	,223**	,333**
Akceptacja konfliktów	–	,489**	,220**	,444**
Akceptacja ryzyka	–	,647**	,264**	,481**
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	–	6	7	7
*Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,050.				
**Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,001.				
Źródło: oprac. własne.				

Na podstawie uzyskanych wyników nie jest możliwe przyjęcie hipotezy H11b. Wzmacniający charakter subkultury nie zmienia się wraz ze zmianą czynników sprzyjających uczeniu się subkultury zespołu projektowego, co jest zgodne z wcześniejszymi

obserwacjami (por. podrozdz. 4.4) i wiedzą na temat wzmacniającego typu subkultury zespołu projektowego. Niezależnie zatem od tego, czy istnieją warunki sprzyjające uczeniu się subkultury zespołu projektowego, czy nie – subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający, a ewentualne uczenie się nie jest źródłem neutralnych lub przeciwnych norm i wartości.

4.5.9. Model procesów subkultury zespołu projektowego

Dzięki wykorzystaniu otrzymanych wyników (wraz z próbą ich interpretacji) można zaproponować model procesów zachodzących w subkulturze zespołu projektowego przedstawiony na rys. 4.4. Zgodnie z nim z silną subkulturą zespołu projektowego związane jest występowanie czynników, które sprzyjają: przechodzeniu między subkulturami, wzajemnym kontaktowaniu się subkultur oraz uczeniu się subkultury zespołu projektowego (wynikającemu z uczenia się jego członków). Słaba subkultura zespołu projektowego występuje z kolei wtedy, kiedy w organizacji nie sprzyja się przechodzeniu i kontaktowaniu się między subkulturami, a także uczeniu się subkultury zespołu projektowego.



Rys. 4.4. Model procesów w subkulturze zespołu projektowego; oprac. własne

Czynniki sprzyjające przechodzeniu między subkulturami związane są ponadto z typem subkultury zespołu projektowego. I tak, jeśli w organizacji w dużym stopniu sprzyja się przechodzeniu między subkulturami, subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający. Wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego słabnie natomiast w organizacjach niesprzyjających przechodzeniu między subkulturami (rys. 4.4).

W kontekście wcześniejszych rozważań należy po pierwsze zauważyć, że procesy zachodzące między subkulturami, którym pierwotnie przypisywano możliwość osłabiania subkultury zespołu projektowego, czyli ujednolicania kultury organizacyjnej, nie mają takiego charakteru. Mimo zatem na przykład przechodzenia ludzi między subkulturami, które można interpretować jako działanie na rzecz integracji lub wzmacniania spójności organizacji, pozytywny potencjał leżący w odmiennych subkulturach zespołów projektowych nie jest eliminowany. Innymi słowy, to, co miało integrować, *de facto* powiązane jest z dezintegracją organizacji, ponieważ członkowie organizacji, kiedy się po niej przemieszczają, tworzą subkultury. Podobnie intensywna komunikacja – zamiast prowadzić do zbliżania norm i wartości, powiązana jest coraz większą ich różnorodnością.

Po drugie, o ile przechodzenie między subkulturami powiązane jest pozytywnie z siłą subkultur zespołów projektowych i dezintegracją organizacji, o tyle subkultury te stają się bardziej wzmacniające. Oznacza to, że w tym aspekcie procesy przechodzenia między subkulturami integrują organizację i wiążą silniej normy i wartości występujące w subkulturze zespołu projektowego z normami i wartościami występującymi w subkulturze. Odwrotnie – brak czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami osłabia subkulturę zespołu projektowego, jednocześnie sprawia, że jej normy i wartości pozostają mniej związane z kulturą organizacyjną. Ze względu na integracyjną i koercyjną koncepcję systemu organizacyjnego tworzona jest więc możliwość dostosowywania się do zmian (np. w otoczeniu organizacji) i mniej lub bardziej zintegrowanego działania. Z jednej strony bowiem dzięki procesom przechodzenia, kontaktowania się i uczenia się subkultury utrzymywana jest silna subkultura zespołu projektowego, a z drugiej dzięki procesowi przechodzenia między subkulturami – jej wzmacniający (a nie neutralny lub przeciwny) charakter.

Przedstawione rozważania teoretyczne mają swoje implikacje praktyczne. Kadra kierownicza organizacji chcąc sprzyjać silnej subkulturze zespołu projektowego powinna promować m.in. organizowanie spotkań inicjujących, przeprowadzanie regularnych spotkań zespołów projektowych, stosowanie w organizacji jednej metodyki zarządzania projektami w różnych projektach (np. elastycznej i skalowalnej jak metodyka TenStep) oraz działać na rzecz uregulowania relacji między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym członków zespołu projektowego. Ma to umożliwić korzystanie z różnorodności poszczególnych zespołów projektowych i zapewnić przepływ ludzi i ich wiedzy między projektami realizowanymi w organizacji.

Siła subkultury zespołu projektowego będą sprzyjać działaniom nadającym wysoki status zespołowi projektowemu oraz stwarzające członkom zespołu projektowego wiele możliwości komunikowania się z innymi uczestnikami organizacji. W pierwszym przypadku są to działania komunikacyjne o charakterze marketingowym służące do kreowania pozytywnego wizerunku lub marki projektu, żeby zyskać dla niego przychyłość

Tabela 4.25. Zaangażowanie członków zespołu projektowego a różnice wartości średnich wymiarów kultury w próbach zależnych – w organizacji i w zespole projektowym (cd.)
(różnice wartości średnich istotne statystycznie dla $p < 0,05$ oznaczono pogrubieniem)

Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	–	–	–0,333	0,201	–0,344	0,004	–0,253	0,001
Przyznawanie nagród za osiągane wyniki	–	–	0,625	0,061	0,397	0,000	0,247	0,006
Akceptacja konfliktów	–	–	0,167	0,528	–0,074	0,480	–0,183	0,015
Akceptacja ryzyka	–	–	–0,125	0,417	–0,221	0,016	–0,366	0,000
Siła subkultury zespołu projektowego*	–		1		4		7	

*Liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym.

Źródło: oprac. własne.

Na podstawie uzyskanych wyników można przyjąć hipotezę H12a. Silnej subkulturze zespołu projektowego towarzyszy wysokie zaangażowanie członków zespołu projektowego, a ze słabą subkulturą zespołu projektowego związane jest niskie zaangażowanie członków zespołu projektowego. Oznacza to, że z perspektywy zarządzania ludźmi w zespole projektowym pożądane jest kształtowanie silnej subkultury zespołu projektowego. Biorąc zatem pod uwagę uzyskane wyniki przedstawione w podrozdz. 4.3 silna subkultura zespołu projektowego będzie występowała przede wszystkim w sytuacji:

- angażowania do zespołu projektowego osób akceptujących pracę w zespole projektowym,
- zastosowania głównie liniowej formy organizacji projektowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo, terytorialnie lub z wyodrębnionym zespołem projektowym (*Task Force*),
- kiedy kierownik projektu jest jednocześnie pracownikiem liniowym posiadającym dużą władzę w organizacji.

Hipoteza H12b dotyczy z kolei związku między typem subkultury a zaangażowaniem członków zespołu projektowego. Przyjęto w niej, że im subkultura zespołu projektowego ma charakter bardziej wzmacniający, tym bardziej wzrasta zaangażowanie członków zespołu projektowego. I na odwrót, im subkultura zespołu projektowego ma charakter bardziej przeciwny, tym bardziej maleje zaangażowanie członków zespołu projektowego. Do pomiaru zaangażowania wykorzystano siedem (opisanych w tab. 4.1) pytań. Z udzielonych odpowiedzi obliczono średnią arytmetyczną, wyodrębniono cztery przedziały jej wartości, a następnie przyporządkowano do nich zebrane w badaniach obserwacje i wyznaczone na ich podstawie współczynniki korelacji tau-b Kendalla. Analogicznie do analizy przeprowadzonej wcześniej, okazało się, że w pierwszym przedziale wartości nie znalazły się żadne odpowiedzi ($n = 0$), dlatego weryfikację hipotezy dokonano jedynie na podstawie trzech przedziałów opisujących stopień zaangażowania (tab. 4.26).

Tabela 4.26. Zaangażowanie członków zespołu projektowego a typ subkultury zespołu projektowego (statystycznie istotne współczynniki korelacji dla $p < ,050$ oznaczono pogrubieniem)				
Wymiary kultury	Zaangażowanie członków zespołu projektowego			
	brak	słabe	silne	bardzo silne
	$n = 0$	$n = 24$	$n = 122$	$n = 232$
Autonomia pracowników	–	,379	,408**	,446**
Stopień formalizacji działań	–	,297	,399**	,480**
Wsparcie udzielane podwładnym	–	,311	,294**	,356**
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	–	,287	,047	,192**
Przyznawanie nagród za osiągane wyniki	–	,161	,425**	,386**
Akceptacja konfliktów	–	,315	,223*	,425**
Akceptacja ryzyka	–	,780**	,466**	,446**
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	–	1	6	7
*Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,050.				
**Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,001.				
Źródło: oprac. własne.				

Na podstawie uzyskanych wyników można przyjąć hipotezę H12b za prawdziwą. Wysokiemu zaangażowaniu pracowników towarzyszy silnie wzmacniający typ subkultury zespołu projektowego. W przypadku niskiego zaangażowania członków zespołu projektowego występuje subkultura zespołu projektowego, która jest w małym stopniu wzmacniająca. Czyli jeśli dąży się do uzyskania w zespole projektowym wysokiego zaangażowania jego członków, należy podczas prac projektowych nawiązywać do norm i wartości obowiązujących w kulturze organizacyjnej. Z perspektywy zespołu projektowego oznaczać to będzie m.in.:

- zgodność dotyczącą pożądaných zachowań pracownika – standardy postępowania w zespole projektowym i w procesowej części organizacji realizującej prace o rutynowym charakterze powinny być – na ile to tylko możliwe – zbliżone do siebie,
- taki dobór kierownika projektu, żeby cieszył się on autorytetem w całej organizacji, a nie tylko w zespole projektowym,
- spójne zasady awansowania i szeroko pojętego motywowania w zespole projektowym i w reszcie organizacji.

Hipoteza H12c łączy się z poprzednią – im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym wyższe jest zaangażowanie członków zespołów projektowych. I odwrotnie, im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym niższe jest zaangażowanie członków zespołów projektowych. Weryfikacja hipotezy polega na obliczeniu współczynnika korelacji między zmienną „zaangażowanie” a zmienną „przechodzenie między subkulturami”. Czynniki sprzyjające przechodzeniu

między subkulturami to: organizowanie spotkań inicjujących, organizowanie regularnych spotkań zespołu projektowego, stosowanie jednej metodyki zarządzania projektami, uregulowane relacje między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym członków zespołu projektowego. Współczynnik korelacji Pearsona między zmiennymi dla $n = 378$ równa się $r = ,475$, a korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie). O ile współczynnik korelacji nie jest w wysoki, o tyle uzyskany wynik potwierdza hipotezę H12c.

Przyjęcie hipotezy H12c oznacza, że z zaangażowaniem członków zespołu projektowego jest związane:

- organizowanie spotkań inicjujących,
- organizowanie regularnych spotkań zespołu projektowego,
- stosowanie jednej metodyki zarządzania projektami oraz uregulowane relacje między kierownikiem projektu a kierownikiem liniowym członków zespołu projektowego.

Opisany w podrozdz. 3.8.1 związek subkultury zespołu projektowego z zaangażowaniem jego członków został potwierdzony badaniami empirycznymi. Okazuje się, że normy i wartości zespołów projektowych motywują do działania poszczególnych jego członków – wskazują im kierunek i sposób ich aktywności i (jak można przypuszczać) pomagają w indywidualnym dążeniu do osiągnięcia celów projektu. Ponieważ projekt jest najczęściej realizowany zespołowo, w kolejnym podrozdziale podjęto próbę weryfikacji hipotez badawczych dotyczących związku siły subkultury zespołu projektowego z sukcesem projektu.

4.6.2. Weryfikacja hipotez dotyczących sukcesu projektu

W celu określenia związku subkultury zespołu projektowego z sukcesem projektu (czyli realizacją jego zakresu, budżetu oraz harmonogramu) sformułowano sześć hipotez. W **hipotezie H13a** założono, że im silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I na odwrót, im słabsza jest subkultura zespołu projektowego, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu. W przeprowadzonych badaniach ankietowych zebrano informacje dotyczące stopnia realizacji zakresu, budżetu i harmonogramu projektu. Każdemu ze stopni realizacji celów projektu przyporządkowano zebrane w badaniach obserwacje dotyczące kultury organizacyjnej oraz subkultury zespołu projektowego – ujęto je łącznie w tab. 4.27.

Na podstawie uzyskanych wyników nie jest możliwe przyjęcie hipotezy H13a. Można jednak zauważyć, że występuje związek między stopniem realizacji zakresu projektu a siłą subkultury zespołu projektowego. O ile stopień realizacji budżetu projektu oraz dotrzymanie założonych terminów nie zmieniają się wraz z siłą subkultury zespołu projektowego, o tyle pełna realizacja zakresu projektu charakteryzuje zespoły o wysokiej sile subkultury zespołu projektowego. Ma ona związek (o czym pisano wcześniej) z akceptacją przez członków zespołu projektowego pracy przy projekcie, stosowaniem liniowej formy organizacji projektowej (wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo, terytorialnie lub z wyodrębnionym zespołem projektowym), powołaniem kierownika projektu, który jest jednocześnie pracownikiem liniowym i posiada dużą władzę w or-

Tabela 4.27. Stopień realizacji zakresu, budżetu i harmonogramu projektu a siła subkultury zespołu projektowego (liczba wymiarów kultury, w których występuje statystycznie istotna różnica między organizacją a zespołem projektowym*)				
Zakres projektu (poziom realizacji zdefiniowanych przedmiotów dostawy)				
	nie zrealizowano żadnego	zrealizowano niektóre	zrealizowano większość	zrealizowano wszystkie
	<i>n</i> = 6	<i>n</i> = 48	<i>n</i> = 152	<i>n</i> = 177
Siła subkultury zespołu projektowego	0	3	5	6
Budżet projektu				
	znacząco przekroczony	nieznacznie przekroczony	100-procentowa realizacja	Niższe koszty projektu od przewidywanych
	<i>n</i> = 36	<i>n</i> = 96	<i>n</i> = 159	<i>n</i> = 88
Siła subkultury zespołu projektowego	3	4	4	3
Harmonogram projektu – czas realizacji				
	znacząco przekroczony	nieznacznie przekroczony	zgodny z założonym	krótszy niż przewidywano
	<i>n</i> = 56	<i>n</i> = 121	<i>n</i> = 164	<i>n</i> = 42
Siła subkultury zespołu projektowego	3	4	3	2
*Różnica jest istotna statystycznie dla $p < 0,05$.				
Źródło: oprac. własne.				

ganizacji lub też, jeśli to konieczne, z zatrudnieniem do zespołu projektowego osób z zewnątrz, których wykształcenie i kwalifikacje są inne od tych, jakimi dysponują uczestnicy organizacji. Brak zależności między siłą subkultury zespołu projektowego a realizacją budżetu projektu i dotrzymaniem pierwotnie założonych terminów skłania natomiast do dalszych analiz w tym obszarze.

W kolejnej **hipotezie H13b** przyjęto, że im subkultura zespołu projektowego ma bardziej wzmacniający lub neutralny charakter, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I na odwrót, im subkultura zespołu projektowego ma bardziej przeciwny charakter, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu. Podobnie jak wcześniej w przeprowadzonych badaniach ankietowych zebrano informacje dotyczące stopnia realizacji zakresu, budżetu oraz harmonogramu projektu. Każdemu ze stopni realizacji celów projektu przyporządkowano uzyskane w badaniach obserwacje dotyczące typu subkultury zespołu projektowego – ujęto je łącznie w tab. 4.28. Subkultura ma tym bardziej wzmacniający charakter (zgodnie z informacjami podanymi w poprzednich rozdziałach), im więcej wymiarów kultury charakteryzuje się korelacją dodatnią – istotną na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Tabela 4.28. Stopień realizacji zakresu, budżetu i harmonogramu projektu a typ subkultury zespołu projektowego				
(o wzmacniającym typie subkultury świadczy liczba pozytywnie skorelowanych wymiarów kultury)				
Zakres projektu (poziom realizacji zdefiniowanych przedmiotów dostawy)				
	nie zrealizowano żadnego	zrealizowano niektóre	zrealizowano większość	zrealizowano wszystkie
	<i>n</i> = 6	<i>n</i> = 48	<i>n</i> = 152	<i>n</i> = 177
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	0	4	6	7
Budżet projektu				
	znacząco przekroczony	nieznacznie przekroczony	100-procentowa realizacja	niższe koszty od przewidywanych
	<i>n</i> = 36	<i>n</i> = 96	<i>n</i> = 159	<i>n</i> = 88
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	6	7	7	6
Harmonogram projektu				
	znacząco przekroczony	nieznacznie przekroczony	zgodny z założonym	krótszy niż przewidywano
	<i>n</i> = 56	<i>n</i> = 121	<i>n</i> = 164	<i>n</i> = 42
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	6	5	7	5
Źródło: oprac. własne.				

Na podstawie uzyskanych wyników nie jest możliwe przyjęcie hipotezy H13b. Należy zauważyć jednak, że występuje wyraźny związek między stopniem realizacji zakresu projektu a typem subkultury zespołu projektowego. Projekty, w których w pełni zrealizowano zakres projektu, charakteryzują się silną wzmacniającą subkulturą organizacyjną. O ile zatem stopień realizacji budżetu projektu i dotrzymanie założonych terminów nie zmieniają się wraz z typem subkultury zespołu projektowego, o tyle pełna realizacja zakresu projektu charakteryzuje zespoły o silnie wzmacniającej subkulturze zespołu projektowego. Brak zależności między typem subkultury zespołu projektowego a realizacją budżetu projektu i dotrzymaniem pierwotnie założonych terminów skłania natomiast do dalszych analiz w tym obszarze.

W podrozdziale 3.8.2 opisano również potencjalny związek procesów występujących w subkulturach z sukcesem projektu. Zgodnie z **hipotezą H13c** – im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym w większym stopniu są osiągnięte cele projektu. I odwrotnie, im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym w mniejszym stopniu są osiągnięte cele projektu. Żeby zweryfikować tę hipotezę, postanowiono skorelować występowanie czynników sprzy-

jających przechodzeniu z omawianym wcześniej stopniem realizacji zakresu, budżetu i harmonogramu projektu. Przy zastosowaniu współczynnika korelacji obliczonego metodą tau-b Kendalla otrzymano następujące wartości ($n = 380$):

- przechodzenie między subkulturami a zrealizowanie zakresu projektu – $r = ,184$, $p = ,000$;
- przechodzenie między subkulturami a wykorzystanie budżetu – $r = -,048$, $p = ,239$;
- przechodzenie między subkulturami a realizacja harmonogramu – $r = ,038$, $p = ,354$.

Obliczone współczynniki korelacji wskazują na to, że należy odrzucić hipotezę H13c. Podobnie jednak jak w przypadku siły i typu subkultury można zauważyć statystycznie istotną korelację między przechodzeniem między subkulturami a zrealizowaniem przedmiotów dostawy. Korelacja jest bardzo słaba, ale zgodna z charakterem zależności przedstawionym w hipotezie H13c.

W analogiczny sposób dokonano weryfikacji **hipotezy H13d**, w której założono, że im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym w większym stopniu są osiągnięte cele projektu oraz odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym w mniejszym stopniu są osiągnięte celu projektu. Przy zastosowaniu współczynnika korelacji obliczonego metodą tau-b Kendalla otrzymano następujące wartości ($n = 380$):

- kontaktowanie się między subkulturami a zrealizowanie zakresu projektu – $r = ,152$, $p = ,000$;
- kontaktowanie się między subkulturami a wykorzystanie budżetu – $r = -,026$, $p = ,530$;
- kontaktowanie się między subkulturami a realizacja harmonogramu – $r = ,104$, $p = ,012$.

Obliczone współczynniki korelacji wskazują na to, że należy odrzucić hipotezę H13d. Mimo że kontaktowanie się między subkulturami nie koreluje z wykorzystaniem budżetu przez zespół projektowy, występuje bardzo słaba i statystycznie istotna korelacja między występowaniem czynników sprzyjających kontaktowaniu się a realizacją zakresu projektu i zachowaniem założonego harmonogramu prac.

W **hipotezie H13e** przyjęto natomiast, że im bardziej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w większym stopniu są osiąganymi cele projektu. I odwrotnie, im mniej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w mniejszym stopniu są osiąganymi celu projektu. Przy zastosowaniu współczynnika korelacji obliczonego metodą tau-b Kendalla otrzymano następujące wartości ($n = 380$):

- uczenie się subkultury a zrealizowanie zakresu projektu – $r = ,137$, $p = ,001$;
- uczenie się subkultury a wykorzystanie budżetu – $r = ,018$, $p = ,651$;
- uczenie się subkultury a realizacja harmonogramu – $r = ,109$, $p = ,006$.

W ostatniej rozpatrywanej **hipotezie H13f** odnośnie do sukcesu projektu założono, że im więcej czynników sprzyja kontaktowaniu się między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym

w większym stopniu są osiągnięte celu projektu. I odwrotnie, im mniej czynników sprzyja kontaktowaniu się między subkulturami oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w mniejszym stopniu są osiągnięte celu projektu. Przy zastosowaniu współczynnika korelacji obliczonego metodą tau-b Kendalla otrzymano następujące wartości ($n = 380$):

- uczenie się subkultury a zrealizowanie zakresu projektu – $r = ,135$, $p = ,001$;
- uczenie się subkultury a wykorzystanie budżetu – $r = ,017$, $p = ,677$;
- uczenie się subkultury a realizacja harmonogramu – $r = ,127$, $p = ,001$.

Uzyskane wyniki wskazują na konieczność odrzucenia hipotezy H13e i H13f. W jednym i drugim przypadku czynniki sprzyjające uczeniu się wykazują bardzo słaby, pozytywny i statystycznie istotny związek z realizacją zakresu projektu, a także z terminowością prac projektowych.

W podsumowaniu dokonanej weryfikacji hipotez dotyczących zależności między subkulturą zespołu projektowego (oraz procesami zachodzącymi między subkulturami i w subkulturach) a sukcesem projektu należy wskazać na silny, pozytywny związek realizacją zakresu projektu z dwoma czynnikami:

- siłą subkultury zespołu projektowego,
- wzmacniającym charakterem subkultury zespołu projektowego.

Związki dotyczące procesów zachodzących między subkulturami i w subkulturach z sukcesem projektu są bardzo słabe i nie będą brane pod uwagę.

Uzyskane wyniki badań na temat braku związku między stopniem realizacji harmonogramu i budżetu projektu w powiązaniu z siłą lub typem subkultury zespołu projektowego skłaniają do dalszych badań w tym zakresie. Wszystkie trzy parametry projektu (zakres, czas i koszt) tworzące tzw. potrójne ograniczenie są bowiem ze sobą ściśle powiązane – zmiana jednego z nich powoduje zawsze zmianę co najmniej drugiego. Należy przy tym pamiętać, że istnieje szereg czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych odpowiedzialnych za ewentualne problemy w realizacji harmonogramu i budżetu. Na przykład jeśli nakład pracy na zadanie będzie źle oszacowany, pojawią się wydatki nieuwzględnione w oryginalnym zakresie prac i budżecie. Może też się zdarzyć, że zespół wykonywać będzie prace i zadania wychodzące poza zatwierdzony zakres projektu. A do czynników zewnętrznych można zaliczyć m.in. brak pracowników na rynku pracy lub opóźnienia po stronie dostawców zewnętrznych.

Wyniki, które otrzymano, wpisują się w opisaną w rozdz. 1 perspektywę zróżnicowaną. Subkultura zespołu projektowego ma zdolność łagodzenia niepewności i niejednoznaczności oraz regulowania zachowań członków zespołu projektowego. W tym kontekście pojawia się pytanie, czy takie działanie ma jednak miejsce jedynie w obrębie subkultur? W subkulturze występuje bowiem wspólny system znaczeń nadający członkom subkultury zespołu projektowego sens i jednoznaczną orientację, ponieważ dwuznaczności są „przesuwane” za subkulturę i znajdują się poza jej granicami. A to zwraca uwagę na konieczność uwzględnienia szerszego kontekstu, w którym dany zespół i subkultura funkcjonuje. Czy bowiem skuteczna realizacja projektu z punktu widzenia zespołu nie przyczyni się do oporu wobec zmian, jakie realizacja tego projektu wprowadza i do odrzucenia tego projektu przez pozostałych uczestników organizacji spoza subkultury? Czy też możliwe

Na podstawie uzyskanych wyników można przyjąć hipotezę H14a. Silnej subkulturze zespołu projektowego towarzyszy bardzo słaby opór wobec zmian dotyczących realizacji projektu, a słabej – bardzo silny.

W **hipotezie H14b** przyjęto, że im subkultura zespołu projektowego ma bardziej wzmacniający charakter, tym słabszy jest opór wobec zmian związany z realizacją projektu. I odwrotnie – im subkultura zespołu projektowego ma bardziej przeciwny charakter, tym silniejszy opór wobec zmian związanych z realizacją projektu. Siłę oporu określono w sposób analogiczny do przyjętego w weryfikacji hipotezy H14a. Typ subkultury zespołu projektowego wyznaczono natomiast po obliczeniu współczynnika korelacji metodą tau-b Kendalla (tab. 4.30).

Tabela 4.30. Opór wobec zmian a typ subkultury zespołu projektowego				
(statystycznie istotne współczynniki korelacji dla $p < ,050$ zaznaczono pogrubieniem)				
Wymiary kultury	Opór wobec zmian			
	bardzo słaby	słaby	silny	bardzo silny
	$n = 230$	$n = 105$	$n = 21$	$n = 19$
Autonomia pracowników	,386**	,384**	,602**	,749**
Stopień formalizacji działań	,342**	,349**	,595**	,378
Wsparcie udzielane podwładnym	,378**	,445**	,309*	,088
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	,237**	,152	,429*	,402
Przyznawanie nagród za osiągnięte wyniki	,324**	,338**	0,263	,648**
Akceptacja konfliktów	,316**	,342**	0,245	,645**
Akceptacja ryzyka	,413**	,319**	,399*	,694**
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	7	6	5	4
*Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,050.				
**Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,001.				
Źródło: oprac. własne.				

Na podstawie obliczonych współczynników korelacji można przyjąć hipotezę H14b. Wzmacniającej subkulturze zespołu projektowego towarzyszy bardzo słaby opór wobec zmian, a w zespołach o słabszym wzmacniającym charakterze występuje z kolei silniejszy opór wobec zmian. Należy zauważyć, że w zespołach, w których występuje silniejszy opór wobec zmian związanych z realizacją projektu, większa jest liczba wymiarów subkultury nieskorelowanych z kulturą organizacyjną. Dlatego można stwierdzić, że opór wobec zmian związanych z projektem wynika w pewnym stopniu z nieprzystawania norm i wartości reprezentowanych w projekcie do norm i wartości kultury organizacyjnej. Z analizy wyników nasuwa się wniosek i o konieczności dopasowania sposobu zarządzania projektem do specyfiki funkcjonowania organiza-

cji, i o konieczności wspierania realizacji projektu działaniami z zakresu zarządzania zmianami organizacyjnymi.

W przypadku **hipotez H14c** oraz **H14d** przeanalizowano związek czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami oraz kontaktowaniu się między subkulturami a oporem wobec zmian związanych z realizacją projektu. Zastosowanie współczynnika korelacji obliczonego metodą tau-b Kendalla wykazało bardzo słaby – bliski zeru, ale statystycznie istotny związek między analizowanymi zmiennymi:

- przechodzenie między subkulturami, a opór wobec zmian – $r = -,087, p = ,023$;
- kontaktowanie się między subkulturami, a opór wobec zmian – $r = -,110, p = ,004$.

Należy dostrzec, że mimo wartości współczynnika korelacji bliskiego zeru, znak korelacji jest zgodny z zależnościami opisanymi w hipotezach badawczych, czyli im więcej będzie czynników sprzyjających przechodzeniu lub kontaktowaniu się między subkulturami, tym słabszy będzie opór wobec zmian związanych z realizacją projektu. Ostatecznie przyjęto zatem hipotezy H14c i H14d, ze względu jednak na niskie współczynniki korelacji omawiane związki nie będą brane pod uwagę.

Jak można zauważyć, zarówno silna subkultura zespołu projektowego, jak i jej wzmacniający charakter wiążą się z niskim oporem wobec zmian, a to – z zasygnalizowaną wcześniej integracyjną i koercyjną koncepcją systemu organizacyjnego, w której z jednej strony subkultura zespołu projektowego przyczynia się do jego dezintegracji, a z drugiej – jej wzmacniający typ działa na rzecz spójności pewnych norm i wartości występujących w całej organizacji.

4.6.4. Weryfikacja hipotez dotyczących przewagi konkurencyjnej

W omówieniu kwestii subkultury zespołu projektowego w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej wskazano, że na wdrożenie strategii wpływ będzie miała realizacja określonych w jej ramach projektów. Jeśli zatem (por. podrozdz. 4.6.2) subkultura zespołu projektowego wiąże się z realizacją zakresu projektu, to pełna realizacja zakresu projektu charakteryzuje zespoły o wysokiej sile subkultury zespołu projektowego. Można więc przyjąć, że wysoka siła subkultury zespołów projektowych realizujących projekty wchodzące w skład projektów strategicznych w organizacji będzie związana z realizacją strategii przedsiębiorstwa i uzyskiwaniem przez nie przewagi konkurencyjnej.

W **hipotezie H15a** przyjęto, że im subkultura zespołu projektowego ma bardziej przeciwny charakter, tym trwalsza jest przewaga konkurencyjna organizacji (rozumiana jako gotowość do podejmowania wyzwań). I odwrotnie – im subkultura zespołu projektowego ma bardziej wzmacniający charakter, tym mniej trwała jest przewaga konkurencyjna organizacji. Weryfikacja tej hipotezy polegała na indywidualnej i subiektywnej ocenie kierownika projektu na temat wpływu danego projektu na przewagę konkurencyjną w znaczeniu przygotowania organizacji na przyszłe wyzwania polegające na zdobyciu nowych – technologii, rynków lub kompetencji. W kwestionariuszu ankietowym przyjęto trzy możliwości: obniżenie się konkurencyjności orga-

nizacji, pozostanie konkurencyjności na tym samym poziomie, jej wzrost. Otrzymane w kwestionariuszach oceny podzielono na te trzy grupy i obliczono współczynniki korelacji tau-b Kendalla między wymiarami kultury a wymiarami subkultury zespołu projektowego (tab. 4.31).

Tabela 4.31. Przewaga konkurencyjna a typ subkultury zespołu projektowego (statystycznie istotne współczynniki korelacji dla $p < ,050$ zaznaczono pogrubieniem)			
Wymiary kultury	Przewaga konkurencyjna		
	spadła	została taka sama	wzrosła
	$n = 18$	$n = 134$	$n = 233$
Autonomia pracowników	,445*	,354**	,460**
Stopień formalizacji działań	,609**	,400**	,365**
Wsparcie udzielane podwładnym	–,065	,455**	,361**
Identyfikacja z organizacją a identyfikacja z zespołem projektowym	,232	,144	,240**
Przyznawanie nagród za osiągane wyniki	,214	,362**	,365**
Akceptacja konfliktów	,316	,335**	,344**
Akceptacja ryzyka	,527**	,428**	,407**
Typ subkultury (liczba pozytywnie skorelowanych ze sobą wymiarów)	3	6	7
*Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,050.			
**Współczynnik korelacji jest istotny na poziomie ,001.			
Źródło: oprac. własne.			

Na podstawie uzyskanych wyników należy odrzucić hipotezę H15a. Okazuje się, że subkultury zespołu projektowego mające wzmacniający charakter wiążą się pozytywnie ze wzrostem przewagi konkurencyjnej. Potwierdza to obserwacje opisane w podrozdz. 4.4 dotyczące ogólnie wzmacniającego charakteru subkultury zespołu projektowego oraz jest zgodne ze stwierdzeniem, że wzmacniający charakter subkultury umożliwia udaną realizację zakresu projektów, które mogą składać się na strategię przedsiębiorstwa (np. wówczas, gdy wchodzi w skład portfela projektów strategicznych).

Należy zauważyć, że uzyskane rezultaty wpisują się w zagadnienie dotyczące silnej kultury organizacyjnej, w której preferuje się zgodność norm i wartości obowiązujących w organizacji (a co się z tym wiąże i w zespołach projektowych). Wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego w powiązaniu z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej może mieć swoje uzasadnienie w stosowanym w wielu organizacjach zarządzaniu portfelem projektów. Uważa się bowiem, że komponenty portfela powinny być dostosowane do strategii firmy, spójne z kulturą i wartościami firmy, bezpośrednio lub pośrednio wpływać na dodatnie przepływy pieniężne, wykorzystywać w sposób efektywny zasoby firmy, a także przyczyniać się do dobrej kondycji firmy w przyszłości [Levine 2005]. Jeżeli – zdaniem respondentów – więk-

szość projektów przyjętymi normami i wartościami potwierdza kulturę organizacyjną, to oznacza, że:

- albo badane organizacje rzadko kiedy starają się realizować projekty o przeciwnym charakterze subkultury zespołu projektowego,
- albo w przypadku projektów o wysoce innowacyjnym charakterze, kwestionujące dotychczasowe modele biznesowe i kultury organizacyjne tworzone są np. spółki córki, w których swobodnie mogą rozwijać się nowe wzorce postępowania.

W kolejnych hipotezach przeanalizowano potencjalny związek między przechodzeniem między subkulturami (**hipoteza H15b**), kontaktowaniem się subkultur (**hipoteza H15c**) oraz uczeniem się subkultur a przewagą konkurencyjną organizacji (**hipotezy H15d i H15e**). W celu weryfikacji wymienionych hipotez postanowiono obliczyć współczynnik korelacji tau-b Kendalla. Uzyskano następujące wyniki ($n = 380$):

- przechodzenie między subkulturami a przewaga konkurencyjna – $r = ,240, p = ,000$;
- kontaktowanie się między subkulturami a przewaga konkurencyjna – $r = ,218, p = ,000$;
- uczenie się subkultury zespołu projektowego (wynikające z uczenia się członków zespołu projektowego) a przewaga konkurencyjna – $r = ,235, p = ,000$;
- uczenie się subkultury zespołu projektowego (wynikające z kontaktowania się między subkulturami) a przewaga konkurencyjna – $r = ,180, p = ,000$.

Mimo że współczynniki korelacji są niskie, na podstawie uzyskanych wyników można potwierdzić opisane w hipotezach pozytywne zależności:

- w przypadku hipotezy H15b – między czynnikami sprzyjającymi przechodzeniu między subkulturami a przewagą konkurencyjną organizacji,
- w przypadku hipotezy H15c – między czynnikami sprzyjającymi kontaktowaniu się subkultur a przewagą konkurencyjną organizacji.

Po pierwsze dzięki otrzymanym wynikom można przyjąć, że na przykład przechodzenie między subkulturami oraz ich kontaktowanie się jest kluczowe przy bardzo krótkim cyklu życia wielu produktów, kiedy duże znaczenie ma terminowość realizacji projektów. Dotrzymanie ustalonych terminów jest wtedy możliwe m.in. dzięki integracji w zespole projektowym pracowników różnych funkcji, np. zajmujących się działalnością naukową, techniczną, produkcyjną lub sprzedażową. Za każdym razem członkowie zespołów projektowych poruszają się po organizacji, integrują poszczególne funkcje oraz rozwiązują problemy powstające na styku obszarów funkcjonalnych. Jak łatwo zauważyć, czynniki sprzyjające przechodzeniu i kontaktowaniu się między subkulturami powinny ułatwiać integrację obszarów organizacji, a co się z tym wiąże, zwiększać jej przewagę konkurencyjną.

Po drugie przedsiębiorstwa odnoszące dziś sukcesy są często siecią nieformalnej, otwartej komunikacji, której w omawianym przypadku nie utrudniają silne subkultury – w tym subkultury zespołów projektowych. O ile bowiem powszechnie uważa się, że ludzie są w stanie komunikować się, kiedy środki przekazu informacji są jednakowo rozumiane zarówno przez nadawcę, jak i przez odbiorcę [Szeloch, Hopej 1998], o tyle czynniki odpowiedzialne za przechodzenie i kontaktowanie się subkultur powinny ułatwiać ten proces, mimo że w organizacji występują mniej lub bardziej odmienne subkultury.

Po trzecie słaby pozytywny związek przechodzenia między subkulturami oraz kontaktowania się z przewagą konkurencyjną nawiązuje do konieczności swobodnego przepływu ludzi i zasobów między obszarami funkcjonalnymi, dywizjami lub projektami. Stała fluktuacja pracowników w zależności od pojawiających się w danym momencie zadań, wyzwań i priorytetów będzie utrudniona, jeśli między poszczególnymi obszarami istnieją duże kulturowe różnice. Różnice te (co zostało potwierdzone w badaniach) są niwelowane z jednej strony przez wzmacniający typ subkultury zespołu projektowego, a z drugiej przez obecność czynników sprzyjających przechodzeniu i kontaktowaniu się subkultur.

Na podstawie otrzymanych wyników można przyjąć również dwie kolejne hipotezy, a mianowicie hipotezę H15d i H15e. Wprawdzie współczynniki korelacji są bardzo niskie, a różnice między współczynnikami korelacji niewielkie ($r = ,235$; $r = ,180$), widoczne jest, że z przewagą konkurencyjną bardziej pozytywnie koreluje uczenie się subkultury zespołu projektowego wynikające z uczenia się członków zespołu projektowego (hipoteza H15d), a nie z kontaktowania się między subkulturami (hipoteza H15e). Potwierdza to wcześniejsze obserwacje dotyczące uczenia się zespołu projektowego, które jeśli jest następstwem uczenia się jego członków, zdaje się być lepszą gwarancją wykształcenia nowych i unikatowych norm i wartości, niż jeśli jest oparte na kontaktowaniu się zespołu projektowego z innymi subkulturami w organizacji. To może być sugestia dla zarządzających organizacjami o konserwatywnym charakterze: należałoby w nich ograniczać (do pewnego stopnia) liczbę kontaktów między uczącym się zespołem projektowym a resztą organizacji, aby zespół nie przejmował ogólnooorganizacyjnych norm i wartości.

4.6.5. Subkultura zespołu projektowego a jednostka, zespół projektowy i organizacja – podsumowanie

Wyniki pochodzące z weryfikacji hipotez odnośnie do związku subkultury zespołu projektowego z funkcjonowaniem zespołu projektowego i organizacji przedstawiono w tab. 4.32.

Tabela 4.32. Subkultura zespołu projektowego a funkcjonowanie zespołu projektowego i organizacji*				
	Zaangażowanie członków zespołu projektowego	Realizacja zakresu projektu	Opór wobec zmian związanych z realizacją projektu	Przewaga konkurencyjna organizacji
Subkultura zespołu projektowego	++	++	++	++
Typ subkultury zespołu projektowego	++	++	++	++
*++ – silny związek, + – słaby związek, szarym tłem zaznaczono nieanalizowane relacje, ponieważ nie sformułowano dla nich hipotez badawczych.				
Źródło: oprac. własne.				

Tabela 4.32. Subkultura zespołu projektowego a funkcjonowanie zespołu projektowego i organizacji* (cd.)				
Przechodzenie między subkulturami	++			+
Komunikowanie się między subkulturami				+
Uczenie się subkultur będące wynikiem uczenia się członków zespołu projektowego				+
Uczenie się subkultur będące wynikiem kontaktowania się subkultur				+
*++ – silny związek, + – słaby związek, szarym tłem zaznaczono nieanalizowane relacje, ponieważ nie sformułowano dla nich hipotez badawczych.				
Źródło: oprac. własne.				

Na podstawie przeprowadzonych badań widoczny jest bardzo silny związek siły i typu subkultury zespołu projektowego z:

- zaangażowaniem członków zespołu projektowego,
- realizacją zakresu projektu,
- oporem wobec zmian dotyczących realizacji projektu,
- przewagą konkurencyjną organizacji.

W przypadku procesów zachodzących w subkulturach na uwagę zasługuje jedynie przechodzenie między subkulturami – występowanie czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturą zespołu projektowego a innymi subkulturami jest związane z wysokim poziomem zaangażowania członków zespołu projektowego. Związek wszystkich procesów subkulturowych z przewagą konkurencyjną jest natomiast na tyle słaby, że nie będzie uwzględniany w dalszych rozważaniach na temat modelu subkultury zespołu projektowego.

Jeżeli przyjmie się, że w subkulturze zespołu projektowego znajdują się zarówno normy i wartości typowe dla omawianego zespołu, jak i wspólne z kulturą organizacyjną, można zauważyć, że subkultura zespołu projektowego może mieć nie tylko pozytywny wpływ na to, co dzieje się w zespole (np. na zaangażowanie członków zespołu projektowego czy realizację zakresu projektu), lecz także na nieprojektową i znajdującą się poza zespołem projektowym część tej organizacji (dotyczy oporu wobec zmian i przewagi konkurencyjnej). Taki charakter oddziaływania:

1. Stanowi zaprzeczenie postrzegania subkultur organizacyjnych jako całkowitej opozycji do kultury organizacyjnej – subkultura zawsze wywodzi się przeciw z kultury organizacyjnej.
2. Kwestionuje (przytoczone w podrozdz. 2.5.2) poglądy takich autorów, jak np. Hopkins, Hopkins, Mallette [2005], którzy postulują niwelowanie różnic między subkulturami – osłabienie subkultury zespołu projektowego wpłynęłoby bowiem (mając

na uwadze przeprowadzone badania) negatywnie na zaangażowanie członków zespołu projektowego i realizowanie zakresu projektu.

3. Relatywizuje postrzeganie negatywnego wpływu subkultur organizacyjnych na funkcjonowanie organizacji (por. tab. 2.3). Jeśli bowiem subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający, to jej wspólne lub zgodne z kulturą organizacyjną normy i wartości będą miały wpływ na łagodzenie konfliktów i zmniejszanie barier w przepływie informacji, a także będą ułatwiać m.in. zarządzanie personelem. Poza tym nie osłabiają kultury organizacyjnej, a przez to nie wpłyną negatywnie na przewagę konkurencyjną całego przedsiębiorstwa.

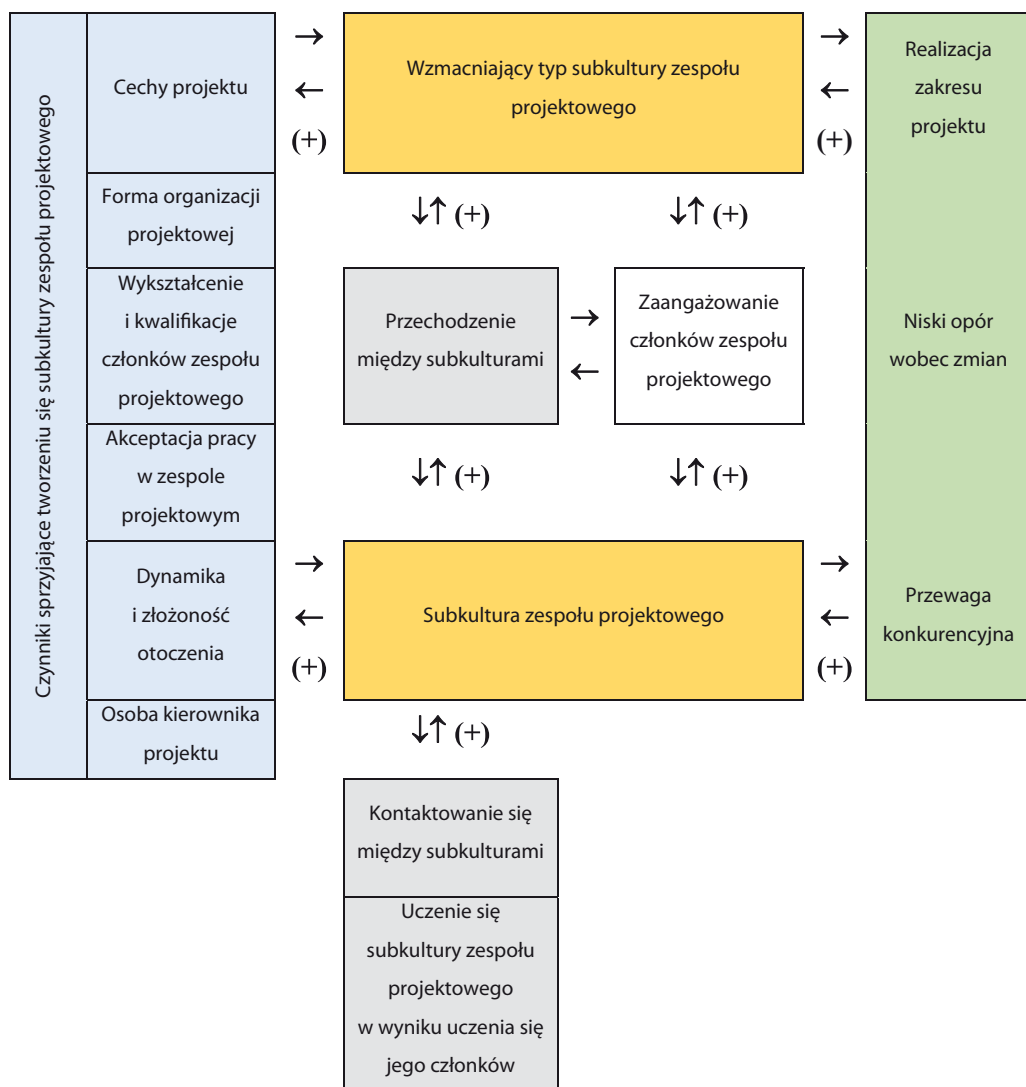
4.7. Zweryfikowany empirycznie model subkultury zespołu projektowego

W podrozdziale 3.9 przedstawiono hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego. Został on zweryfikowany na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych w podrozdziałach 4.3–4.6. Skutkiem weryfikacji hipotez badawczych konieczne jest zbudowanie zmienionego modelu, ponieważ tylko część hipotez się potwierdziła, a niektóre zależności okazały się odwrotne w stosunku do pierwotnych. W modelu uwzględniono zatem czynniki sprzyjające tworzeniu się subkultury zespołu projektowego, procesy zachodzące w subkulturze i między subkulturami oraz powiązane z nimi konsekwencje, takie jak: zaangażowanie pracowników, realizacja zakresu projektu, opór wobec zmian i (ostatecznie) przewagę konkurencyjną. Wszystkie elementy modelu z zaznaczonymi pozytywnymi zależnościami (znak „+”) zilustrowano na rys. 4.5.

Zgodnie z przedstawionym zweryfikowanym empirycznie modelem subkultury zespołu projektowego można stwierdzić, że:

- występowanie czynników sprzyjających tworzeniu się subkultury zespołu projektowego ma związek z subkulturą zespołu projektowego o wzmacniającym charakterze,
- siła tej subkultury powiązana jest w dalszej kolejności z procesami zachodzącymi w subkulturze i między subkulturami – z tym, czy sprzyja się przechodzeniu między subkulturami, czy sprzyja się kontaktowaniu się subkultur oraz czy wspiera się uczenie się subkultury zespołu projektowego,
- czynniki odpowiedzialne za przechodzenie między subkulturami korelują z kolejno pozytywnie z wzmacniającym typem subkultury zespołu projektowego,
- siła subkultury zespołu projektowego i jej wzmacniający charakter powiązane są pozytywnie z zaangażowaniem członków zespołu projektowego, realizacją zakresu projektu, siłą oporu wobec zmian i przewagą konkurencyjną organizacji,
- czynniki odpowiedzialne za przechodzenie między subkulturami są powiązane z zaangażowaniem członków zespołu projektowego.

Wszystkie opisane zależności mają charakter pozytywny, czyli np. występowanie czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami powiązane jest pozytywnie z siłą subkultury zespołu projektowego, a bardziej wzmacniający typ subkultury zespołu projektowego wiąże się z niższym oporem wobec zmian związanych z realizacją projektu.



Rys. 4.5. Zweryfikowany empirycznie model subkultury zespołu projektowego; oprac. własne

W podsumowaniu należy podkreślić, że potwierdzono istnienie subkultury zespołu projektowego występującej w ramach kultury organizacyjnej. W zależności od siły różni się ona pod względem określonych wymiarów kultury od kultury organizacyjnej ukształtowanej w wyniku prowadzenia przez daną organizację powtarzalnej działalności. Subkultura zespołu projektowego odzwierciedla zarówno specyfikę projektu, jak i organizacji, w której projekt jest realizowany. Jest wypadkową norm i wartości wynikających z potrzeb realizowania specyficznego projektu oraz ograniczeń ze strony organizacji i jej kultury. Wzmacniający typ subkultury zespołu projektowego wskazuje na to, że nawiązuje ona do kultury organizacyjnej – to zdaje się tłumaczyć brak w literaturze przedmiotu jednej spójnej listy cech subkultury zespołu projektowego (patrz podrozdz. 3.4). Z jednej bowiem strony każdy projekt jest unikalny i – jak można sądzić – wymaga odmiennych norm i wartości, a z drugiej jest realizowany w określonej organizacji, do której również musi się

dostosować. Jak wykazano wcześniej, lista czynników sprzyjających powstaniu subkultury zespołu projektowego jest obszerna i wykracza daleko poza cechy projektu. A to rozszerza listę zmiennych, jakie należy wziąć pod uwagę podczas zarządzania projektami, m.in. o cechy kierownika projektu, formę organizacji projektowej czy akceptację pracy w zespole projektowym przez jego członków.

O ile w literaturze przedmiotu brak jest jednej spójnej listy cech subkultury zespołu projektowego, o tyle na podstawie przeprowadzonych analiz można przyjąć, że zespół projektowy w porównaniu z kulturą organizacyjną (częścią nieprojektową organizacji) charakteryzuje się z reguły:

- wyższą autonomią pracowników,
- niższym sformalizowaniem działań,
- silniejszym wsparciem podwładnych przez przełożonego,
- silniejszym identyfikowaniem się pracowników z projektem niż z organizacją,
- słabszym wynagradzaniem za osiągnięte wyniki,
- wyższą akceptacją konfliktów między pracownikami lub zespołami,
- wyższą akceptacją ryzyka.

Opisane wymiary kultury zespołu projektowego są przy tym pozytywnie skorelowane z kulturą organizacyjną, co oznacza na przykład, że im niższa jest autonomia pracowników w organizacji, tym niższa jest autonomia członków zespołu projektowego.

W przypadku procesów zachodzących w subkulturach stwierdzono, że przechodzenie między subkulturami nie wiąże się z osłabianiem subkultury zespołu projektowego. Pozytywnie należy ocenić zatem przechodzenie między kilkoma zespołami projektowymi danego pracownika oraz jego tylko częściowe zaangażowanie w pracę poszczególnych zespołów projektowych. Ponieważ mimo przechodzenia między subkulturami zespołu projektowego nie następuje ujednolicanie się kultury organizacyjnej, normy i wartości zespołu projektowego mogą być każdorazowo silnie zorientowane na realizację specyficznych celów poszczególnych projektów. W zespołach projektowych zdobywana jest zatem nowa wiedza, a pracownicy, przechodząc między poszczególnymi subkulturami, mogą ją wykorzystywać i rozpowszechniać.

W przypadku kontaktowania się subkultury zespołu projektowego z innymi subkulturami wysoki status zespołu projektowego oraz wielość sposobów komunikowania się w organizacji wiążą się z występowaniem silnej subkultury zespołu projektowego, sprzyjają realizacji celów projektu, a także umożliwiają pracownikom identyfikowanie się z ważnym dla danej organizacji zespołem, w którego funkcjonowanie chcą się zaangażować.

Poza tym uczenie się subkultury zespołu projektowego będące następstwem wspierania uczenia się jego członków wiąże się pozytywnie z siłą tej subkultury. Subkultura zespołu projektowego charakteryzująca się odmiennymi normami i wartościami wykształca się mocniej wtedy, kiedy sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego, niż kiedy tworzy się warunki do uczenia się będącego następstwem kontaktowania się subkultur. Z jednej strony świadczy to o dużym znaczeniu inicjowania rozwoju nowych norm i wartości wewnątrz danego zespołu projektowego (w oderwaniu od reszty organizacji), a z drugiej o tym, że w organizacjach o konserwatywnym charakterze należy

ograniczać do pewnego stopnia liczbę kontaktów między uczącym się zespołem projektowym a resztą organizacji, żeby nie przejmował on obowiązujących dotychczas norm i wartości, które mogą ograniczać jego uczenie się.

Siła i typ subkultury zespołu projektowego wiążą się natomiast z zaangażowaniem członków zespołu projektowego, stopniem realizacji zakresu projektu, występowaniem lub niewystępowaniem oporu wobec zmian związanych z realizacją projektu i z przewagą konkurencyjną organizacji. Pozytywne zależności skłaniają do działań na rzecz kształtowania subkultury zespołu projektowego zarówno za pomocą czynników sprzyjających tworzeniu się subkultury zespołu projektowego, jak i procesów zachodzących w subkulturach.

Zakończenie

Warunki, w których funkcjonują współczesne organizacje charakteryzujące się coraz większą dynamiką otoczenia, globalizacją, presją na rozwijanie i wdrażanie innowacyjnych produktów i usług, a także skracaniem cyklu ich życia, skłaniają organizacje i do wprowadzania zmian, i do poszukiwania nowych form pracy. W trwałych strukturach przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu stosowana jest praca o charakterze projektowym – pracownicy coraz częściej poza swoimi rutynowymi czynnościami są członkami zespołów projektowych. Szybko okazuje się, że nowe formy pracy wymagają zarówno umiejętności zarządzania projektami, jak i wkomponowania tych mniej lub bardziej unikatowych projektów i nowo tworzonych zespołów projektowych w dotychczasowy sposób funkcjonowania organizacji. Jeśli zatem działalność projektowa przyczynia się do pewnej dezintegracji organizacji, to niezbędne stają się działania w kierunku jej ponownej integracji, a za czynnik scalania organizacji może być uważana kultura, a ściślej subkultura zespołu projektowego. Charakteryzuje się ona, z jednej strony, normami i wartościami typowymi dla kultury organizacyjnej, a z drugiej strony – normami i wartościami wykształconymi podczas zarządzania projektem i w trakcie realizowania zadań projektowych przez członków zespołu projektowego. Podjęcie zagadnienia subkultury zespołu projektowego ujawniło na starcie bardzo małą liczbę opracowań poświęconych tej tematyce. Konieczność całościowej analizy czynników powodujących powstawanie subkultury zespołu projektowego stała się oczywista. Poza tym wydawało się zasadne ustalenie cech subkultury zespołu projektowego w relacji do kultury organizacyjnej, w której ta subkultura się znajduje. Kolejną ciekawą kwestią było przeanalizowanie typu subkultury zespołu projektowego, czyli zgodności niektórych norm i wartości subkultury zespołu projektowego z normami i wartościami kultury organizacyjnej. Autor niniejszej monografii w konsekwencji prowadzonych dociekań przeniósł omawiane ogólnie w literaturze przedmiotu procesy subkulturowe na grunt zarządzania projektami i zespołu projektowego. A ostatecznie w kontekście zasygnalizowanego problemu dezintegracji i integracji organizacji zbadał zależności między subkulturą zespołu projektowego a funkcjonowaniem organizacji w różnych jej aspektach. Zidentyfikowane problemy stały się podstawą wyznaczenia głównego celu prowadzonych badań opisanych w monografii, którym pozostało **sformułowanie kompleksowego modelu subkultury zespołu projektowego**.

Poruszone w monografii zagadnienie subkultury zespołu projektowego rozpatrzono na dwóch płaszczyznach badawczych: teoriopoznawczej oraz empirycznej. W wymiarze teoretycznym sformułowano hipotetyczny model subkultury zespołu projektowego. Wynikał on z jednej strony z krytycznej analizy literatury dotyczącej sub-

kultur organizacyjnych oraz zarządzania projektami, a z drugiej z badań wstępnych i obserwacji autora zdobytych podczas realizacji szeregu projektów w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce i Niemczech. Wiedzę dotyczącą subkultur organizacyjnych uporządkowano, a czynniki związane z ich kształtowaniem oraz procesy w nich zachodzące przeniesiono na poziom zespołu projektowego.

Empiryczny wkład pracy dotyczył przede wszystkim weryfikacji zaproponowanego wstępnie modelu. Przeprowadzono badania ankietowe wśród kierowników projektów z Europy i USA, które umożliwiły weryfikację sformułowanych hipotez i modyfikację zaproponowanego modelu subkultury zespołu projektowego. Weryfikacji hipotez badawczych dokonano z wykorzystaniem analizy statystycznej zebranych danych wzbogaconej dogłębną interpretacją wyników, która wyszła poza ramy wnioskowania statystycznego m.in. dzięki jakościowej analizie zależności między rozpatrywanymi zmiennymi nie tylko opierającej się na zgromadzonym materiale empirycznym, lecz także z uwzględnieniem stosownej literatury przedmiotu i doświadczeń pochodzących z praktyki zarządzania projektami.

Ostatecznie w monografii określono czynniki sprzyjające kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego, opisano cechy i jej typ. Scharakteryzowano procesy zachodzące w subkulturze zespołu projektowego oraz zbadano zależności między tą subkulturą a szeroko pojętym funkcjonowaniem organizacji. W konsekwencji (przynajmniej w pewnym stopniu) udało się wypełnić wskazaną na wstępie lukę badawczą skutkiem analizy tak dużej liczby zmiennych i powiązań między nimi oraz opracowaniu opartego na nich modelu.

Najważniejsze efekty pracy wynikające z podjętych badań, które stanowią również wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości

Podstawowa wartość osiągnięta w konsekwencji przeprowadzonych badań, stanowiąca także wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości, to **zbudowanie zweryfikowanego empirycznie modelu subkultury zespołu projektowego**. Wyróżniono w nim sześć czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego o wzmacniającym charakterze, czyli: cechy projektu, formę organizacji projektowej, wykształcenie i kwalifikacje członków zespołu projektowego, akceptację pracy w zespole projektowym, dynamikę i złożoność otoczenia, osobę kierownika projektu. Model objął trzy procesy subkulturowe. Dwa z nich: kontaktowanie się między subkulturami i uczenie się subkultury zespołu projektowego w wyniku uczenia się jego członków, związane są z siłą subkultury zespołu projektowego (siła ta rośnie wtedy, kiedy sprzyja się kontaktowaniu się członków subkultury zespołu projektowego z reprezentantami innych subkultur, a także kiedy sprzyja się uczeniu się członków subkultury zespołu projektowego). Trzeci proces subkulturowy – przechodzenie między subkulturami wiąże się z kolei zarówno z siłą subkultury zespołu projektowego, jak i z jej wzmacniającym charakterem. W modelu przejawia się pozytywna zależność:

- między siłą, wzmacniającym typem subkultury zespołu projektowego, występowaniem czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami a zaangażowaniem członków zespołu projektowego,
- między siłą subkultury zespołu projektowego, jej wzmacniającym typem a realizacją zakresu projektu, występowaniem niskiego oporu wobec zmian i przewagą konkurencyjną organizacji, w której realizowany jest projekt.

Dzięki opracowanemu modelowi można wnioskować, że **subkultura zespołu projektowego jest kolejnym, ważnym poziomem kulturowej analizy organizacji**. Zarządzanie projektami wcześniej związane było przede wszystkim z kulturą organizacyjną albo z tzw. kulturą organizacyjną projektu (w niniejszej pracy określono ją terminem: „subkultura zarządzania projektami”). Jest to zatem stosunkowo nowy termin w nauce o organizacji i zarządzaniu – niewielka liczba publikacji w omawianym zakresie została tym sposobem uzupełniona o kompleksowy model subkultury zespołu projektowego. W badaniach empirycznych prowadzonych w celu zweryfikowania modelu wykazano istnienie subkultury zespołu projektowego. W rozpatrywanych organizacjach normy i wartości w zespole projektowym różniły się od norm i wartości występujących w kulturze organizacyjnej. Różnice te były tym silniejsze, im silniejsze było ukształtowanie się czynników sprzyjających wzrostowi siły subkultury zespołu projektowego. Jeśli dodatkowo aspektem metodologicznym i badawczym teorii organizacji i zarządzania (czyli perspektywą, z której formułuje się w ich ramach koncepcje teoretyczne) pozostaje przede wszystkim sprawność organizacyjna [Apanowicz 2000] – to należy zauważyć, że subkultura zespołu projektowego powiązana jest z szeroko pojętym funkcjonowaniem organizacji. Powstawanie i wewnętrzne procesy subkultury zespołu projektowego mają zatem (jak się okazało) związek zarówno z zachowaniem uczestników organizacji na poziomie jednostkowym i grupowym, jak i z funkcjonowaniem całej organizacji (np. ze względu na uzyskiwanie przez nią przewagi konkurencyjnej).

Zweryfikowany empirycznie model subkultury zespołu projektowego ukazał poza tym **zależność siły subkultury zespołu projektowego od specyfiki projektu i innych uwarunkowań jego realizacji**. Siła subkultury zespołu projektowego nie ma więc pod tym względem charakteru uniwersalnego, ponieważ każdy projekt jest nową konstelacją wyzwań z zakresu zarządzania, a procesu zarządzania projektem nie można sprowadzić do powtarzania znanych kroków i procedur. Skoro pojedyncze projekty są unikatowe, można sądzić, że poszukiwanie norm i wartości występujących w zespole projektowym jest pod tym względem bardziej adekwatne niż formułowanie ogólnych zaleceń na poziomie subkultury zarządzania projektami lub na poziomie kultury organizacyjnej. W organizacji mogą bowiem funkcjonować zarówno zespoły projektowe, których normy i wartości będą bliskie kulturze organizacyjnej, jak i zespoły projektowe różniące się od kultury organizacyjnej pod każdym względem. Subkultura zespołu projektowego staje się przez to trudnym do pominięcia poziomem analizy i powinna być stałym elementem badań nad kulturowymi aspektami zarządzania projektami.

Znaczącą wartością stało się także **ukazanie wzmacniającego typu subkultury zespołu projektowego** – wymusza on bowiem nowe podejście do wielu aspektów zarządzania projektami i funkcjonowania zespołów projektowych. Po pierwsze, normy i wartości subkultury zespołu projektowego nie mają uniwersalnego charakteru i powinny być rozpatrywane w relacji do kultury organizacyjnej. Ustalono, że najczęściej subkultura zespołu projektowego charakteryzuje się w porównaniu do kultury organizacyjnej:

- pełniejszą autonomią pracowników,
- mniejszym sformalizowaniem działań,
- silniejszym wsparciem podwładnych przez przełożonego,
- silniejszym identyfikowaniem się pracowników z zespołem projektowym,
- słabszym wynagradzaniem za osiągnięte wyniki,
- większą akceptacją konfliktów między pracownikami lub zespołami,
- większą akceptacją ryzyka.

Opisane wymiary kultury zespołu projektowego są przy tym pozytywnie skorelowane z kulturą organizacyjną, co oznacza na przykład, że im niższa jest autonomia pracowników w danej organizacji, tym niższa jest autonomia członków zespołu projektowego tej organizacji. W gospodarce możliwe jest więc funkcjonowanie zespołów projektowych o bardzo różnym stopniu autonomii ich członków w zależności od tego, czy znajdują się one w przedsiębiorstwach o bardzo wysokim lub bardzo niskim stopniu centralizacji.

Po drugie, w części badań dotyczących kulturowych aspektów zarządzania projektami poszukuje się cech kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu projektami i postuluje się wzmacnianie orientacji m.in. na pracę zespołową, elastyczność, innowacyjność i otwartość na zmiany. O ile trudno zaprzeczyć temu, że kultura organizacyjna stanowi ważny kontekst dla projektu i zespołu projektowego, o tyle na podstawie przeprowadzonych rozważań teoretycznych, badań empirycznych i obserwacji autora niniejszej monografii (dokonanych podczas wdrażania systemów zarządzania projektami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce) można przyjąć, że to subkultura zespołu projektowego wpisuje się raczej w kulturę organizacyjną, a nie na odwrót. Możliwe jest, że po dłuższym okresie (na przykład w wyniku realizowania wielu projektów w organizacji) kultura organizacyjna przejmie normy i wartości typowe dla subkultury zarządzania projektami, zgodnie jednak z przeprowadzoną analizą to właśnie podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami i wpisywanie się subkultury zarządzania projektami w organizację zdaje się być bardziej właściwym sposobem postępowania. Wtedy bowiem jest szansa na jednoczesne funkcjonowanie zarówno subkultury zespołu projektowego, jak i silnej kultury organizacyjnej.

I po trzecie – funkcjonowanie obok siebie projektów i procesów nie musi i nie powinno być postrzegane rozłącznie [Nowosielski 2018], a normy i wartości wspólne dla subkultury zespołu projektowego i kultury organizacyjnej mogą skutecznie integrować organizację. Należy bowiem zauważyć, że cechy subkultury zarządzania projektami – przynajmniej w części ankietowanych przedsiębiorstw – są mocno zakorzenione w kulturze organizacyjnej, co świadczy o tym, że przynajmniej w niektórych przypadkach przeciwstawianie kultury organizacyjnej subkulturze zarządzania projektami nie jest

uzasadnione. Wcale nie muszą się one znajdować w konflikcie, a wręcz przeciwnie: mogą wspierać zarówno realizację projektów, jak i zarządzanie procesami przedsiębiorstwa. Stanowi to dobrą podstawę do współdziałania procesów i projektów, które może przejawiać się na przykład w transferze wiedzy między menedżerami procesów, kierownikami projektów i kierownikami liniowymi czy też w ich wzajemnym wspomaganiu się podczas rozwiązywania problemów, szczególnie leżących na styku jednego i drugiego rodzaju działalności.

W monografii ukazano również **znaczenie procesów związanych z subkulturą zespołu projektowego dla integracji i dezintegracji organizacji**. Okazało się bowiem, że sprzyjanie przechodzeniu między subkulturami (np. polegające w praktyce na jednoczesnym uczestnictwie pracowników w wielu projektach i zespołach projektowych) oraz umożliwianie im swobodnego kontaktowania się wiąże się nie z osłabianiem, ale ze wzrostem siły subkultury zespołu projektowego. Odwrotnie więc do pierwotnych oczekiwań dezintegracja organizacji zwiększa, a nie zmniejsza się wtedy, kiedy niewidoczne granice subkultury stają się bardziej otwarte. Jak można sądzić, otwartość tych granic dla ludzi i informacji sprzyja realizacji projektu, a to wzmacnia subkulturę. Jednocześnie jednak wraz z występowaniem czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami typ subkultury zespołu projektowego jest coraz silniej wzmacniający. To oznacza, że łatwość poruszania się ludzi po organizacji wiąże ze sobą normy i wartości subkultury zespołu projektowego i kultury organizacyjnej. Można zatem przypuszczać, że występowanie czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami ma tu działanie integrujące. Co ciekawe, w przypadku czynników sprzyjających komunikowaniu się między subkulturami już tak nie jest.

Zespół projektowy natomiast został opisany również jako „miejsce”, w którym rozwijane mogą być nowe dla danej kultury organizacyjnej normy i wartości mogące być później źródłem pozytywnych zmian w organizacji i przyczyniać się do jej lepszego przygotowania na przyszłe wyzwania. Stwierdzono, że subkultura zespołu projektowego charakteryzująca się odmiennymi normami i wartościami wykształca się wtedy, kiedy sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego. Zespół projektowy może być więc postrzegany jako potencjalne narzędzie zmiany kultury organizacyjnej, ponieważ w jego obszarze powstają nowe normy i wartości, które przy silnej subkulturze zespołu projektowego mogą być przyjęte przez pozostałych uczestników organizacji i przyczynić się do wzrostu jej przewagi konkurencyjnej.

Z przeprowadzonych rozważań wyraźnie odsłania się znaczenie personalnego wymiaru zarządzania projektami dotyczącego współdziałania uczestników projektu. Zarządzanie projektami oznacza bowiem nie tylko pozyskiwanie właściwych uczestników projektu, kształtowanie ich wiedzy i umiejętności, motywowanie i promowanie zachowań, lecz także kształtowanie specyficznej subkultury zespołu projektowego mającej wpływ na sukces i projektu, i organizacji. Sformułowany model subkultury zespołu projektowego zarówno może być wykorzystywany przez praktyków podczas zarządzania projektami czy tworzenia systemów zarządzania projektami w organizacjach, jak i stanowić element kształcenia przyszłych kierowników projektów.

Przeprowadzone badania (jak każde inne) nie są wolne od ograniczeń. Na przykład osiągnięte wyniki nie mogą być uznane za reprezentatywne dla ogółu przedsiębiorstw i zespołów projektowych – stanowią jedynie wstępną próbę zasygnalizowania istotnych zagadnień, które być może staną się przedmiotem dalszej uwagi. W postępowaniu badawczym głównymi ograniczeniami były dostępność respondentów i czasochłonność przeprowadzenia postępowania badawczego spowodowana bardzo obszernym kwestionariuszem ankietowym. W USA badaniami objęta była tylko społeczność współpracująca z SurveyMonkey, a w Europie (w przeważającej mierze) posiadająca profile w serwisie LinkedIn. W konsekwencji zastosowania tak obszernego kwestionariusza ankietowego trzeba było odrzucić blisko 50% ankiet, które nie zostały wypełnione z należytą starannością (niektóre pytania pomijano lub czas poświęcony na wypełnienie ankiety okazywał się zbyt krótki).

Wydaje się, że byłoby warto w dalszej kolejności przebadać szczegółowo zależności między poszczególnymi zmiennymi jedynie zasygnalizowane w interpretacji uzyskanych wyników. Na przykład typ projektu może korelować z formą organizacyjną projektu, a ta z kolei z rodzajem i władzą kierownika projektu. Do badań można również włączyć inne zmienne, m.in. dojrzałość projektową organizacji czy wykorzystanie określonej metodyki zarządzania projektami. W ocenie wpływu subkultury zespołu projektowego na funkcjonowanie organizacji należałoby natomiast przeprowadzić szeroką analizę interesariuszy danego projektu, którzy ze swojej perspektywy musieliby ocenić stopień spełnienia swoich oczekiwań przez zespół projektowy o określonej (silnej albo słabej czy wzmacniającej albo przeciwstawnej) subkulturze.

W podsumowaniu należy podkreślić, że opracowany model stwarza podstawę do kontynuacji badań w rozpatrywanym zakresie przynajmniej w ośmiu obszarach.

Pierwszym potencjalnym obszarem badań byłoby wyodrębnienie typów subkultury zespołu projektowego w kontekście wyróżnionych czynników subkulturotwórczych i kultury organizacyjnej. Identyfikowanie norm i wartości kulturowych oraz ich kształtowanie (czy to w odniesieniu do kultury organizacyjnej, czy subkultury zespołu projektowego) nie jest proste i wymaga uwzględnienia szeregu zmiennych. Dzięki typologii subkultur zespołu projektowego można by wskazać, w jakich aspektach w określonych warunkach subkultura zespołu projektowego może się różnić od kultury organizacyjnej. Stanowiłoby to z pewnością pomoc dla kierowników projektów w kierowaniu ich zespołami. Należy oczywiście pamiętać, że tak sporządzona typologia byłaby dużym uproszczeniem. Na tym właśnie polegałaby jej wartość, ale i niebezpieczeństwo w bardzo różnorodnym i dynamicznym świecie zarządzania projektami.

Drugim obszarem badań mogłoby być rozwinięcie zagadnienia subkultury zespołu projektowego w organizacjach, których model biznesowy opiera się (coraz częściej) wyłącznie na realizacji ciągle to nowych projektów, a nie na realizowaniu powtarzalnej działalności. Struktura takiej organizacji może być zbudowana wówczas na przykład zgodnie z modelem *project-based organization* (PBO), co oznacza, że na drugim szczeblu struktury organizacyjnej znajdują się tylko kierownicy projektów ze swoimi zespołami [Hobday 2000]. Pojawia się wtedy pytanie o charakter subkultur poszczególnych

zespołów projektowych oraz o ich wzajemny stosunek do siebie czy też o to, co będzie treścią kultury tej organizacji.

Trzeci możliwy obszar badań łączyłby się z wykorzystaniem zidentyfikowanych zależności w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oraz ludźmi w projekcie. W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi badania mogą dotyczyć kształtowania motywacji pracowników do ich uczestnictwa w pracach zespołów projektowych (np. postrzeganie pracy projektowej jako atrakcyjnej jest związane z siłą subkultury zespołu projektowego). W przypadku zarządzania ludźmi w projekcie poszczególne etapy zarządzania zespołem projektowym (m.in. pozyskiwanie członków zespołu projektowego, budowa zespołu projektowego lub kierowanie nim) powinny, jak się wydaje, uwzględniać funkcjonowanie subkultury zespołu projektowego będącej ważną zmienną. Jeśli bowiem kultura organizacyjna była rozważana przez lata jako regulator zachowań pracowników na poziomie organizacji, to i w kierowaniu projektem należy uwzględnić zidentyfikowane procesy subkulturowe.

Czwartym obszarem badań byłaby analiza źródeł autorytetu kierownika projektu i jego szeroko pojętego „umocowania” w organizacji w kontekście kształtowania określonej subkultury zespołu projektowego (a co się z tym wiąże i faktycznego oddziaływania na jego członków). Dotychczasowe przeciwstawianie kierownika projektu kierownikowi liniowemu wymagać może pewnej rewizji i wypracowania nowego spojrzenia na zarządzanie projektem w organizacji.

Piątym obszarem badań mogłaby być weryfikacja uzyskanych wyników pod kątem wykorzystania tradycyjnych i zwinnych metodyk zarządzania projektami. Kiedy metodyki tradycyjne zorientowane są na procedury i techniki kontroli oraz mikrozarządzanie zadaniami projektowymi, w metodykach zwinnych kładzie się nacisk na stworzenie samoorganizującego się i samodyscyplinującego zespołu projektowego. Różnica w tych podejściach może mieć wpływ (jak się wydaje) na siłę subkultur zespołów projektowych i może zrelatywizować uzyskane w pracy wyniki badań.

Szósty obszar badań miałby związek z poszukiwaniem czynników sprzyjających powstawaniu przeciwstawnej subkultury zespołu projektowego jako źródła norm i wartości umożliwiających na przykład gruntowną zmianę modelu biznesowego danej organizacji. Z uzyskanych wyników badań można wnioskować o wzmacniającym charakterze subkultury zespołu projektowego, dlatego w kontekście zagadnienia dotyczącego innowacyjności organizacji nasuwa się pytanie, skąd brać się będą przełomowe innowacje zrywające z dotychczasową kulturą organizacyjną. Można sądzić, że badania te powinny być prowadzone przede wszystkim w odniesieniu do zespołów projektowych realizujących projekty rewolucjonizujące dotychczasowy sposób prowadzenia biznesu w przedsiębiorstwach.

Ten obszar badawczy nawiązuje do kwestii oddziaływania subkultury zespołu projektowego na kulturę organizacyjną. Można bowiem przyjąć, że projekt lub projekty zainicjowane w danej organizacji mają prowadzić do wykreowania nowych norm i wartości, a ostatecznie do zmiany kultury organizacyjnej. Potencjalny obszar badań dotyczyłby zatem określenia warunków, w których subkultura zespołu projektowego prowadzić będzie do zmiany kultury organizacyjnej.

W ósmym obszarze badawczym można by podjąć się zagadnienia dotyczącego integracji i dezintegracji organizacji. W monografii zasugerowano już konieczność współdziałania procesów i projektów, która przejawiać się ma w transferze wiedzy, informacji czy doświadczeń między kierownikami projektów i kierownikami liniowymi lub menedżerami procesów. Subkultury niejako ze swojej definicji mogą bowiem wspomagać kadrę kierowniczą w rozwiązywaniu problemów leżących na styku różnych obszarów i koncepcji zarządzania. Ta współpraca może być zorganizowana (pisze o tym m.in. Nowosielski [2018]), ale i potencjalnie może mieć charakter mniej lub bardziej spontaniczny, a czynnikiem integrującym zgodnie z integracyjną i koercyjną koncepcją systemu organizacyjnego mogłaby być właśnie subkultura zespołu projektowego.

Załącznik

Hipotezy dotyczące czynników sprzyjających powstawaniu subkultury zespołu projektowego

- **Hipoteza H1a:** Im innowacyjność projektu jest wyższa, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im innowacyjność projektu jest niższa, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H1b:** Im złożoność projektu jest wyższa, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im złożoność projektu jest niższa, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H1c:** Im tempo realizacji projektu jest szybsze, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im tempo realizacji projektu jest wolniejsze, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H1d:** Im poziom niepewności technologicznej projektu jest wyższy, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im poziom niepewności technologicznej projektu jest niższy, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H2:** Im forma organizacji projektowej jest bardziej zbliżona do „czystej” organizacji projektowej, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im forma organizacji projektowej jest bardziej zbliżona do struktury liniowej, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H3:** Im bardziej członkowie zespołu projektowego różnią się pod względem wykształcenia i kwalifikacji od pozostałych pracowników w organizacji, tym silniejsza subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej członkowie zespołu projektowego różnią się pod względem wykształcenia i kwalifikacji od pozostałych pracowników w organizacji, tym słabsza subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H4:** Im bardziej członkowie zespołu projektowego postrzegają pracę w zespole jako atrakcyjną, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej członkowie zespołu projektowego postrzegają pracę w zespole jako atrakcyjną, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H5:** Im otoczenie projektu jest bardziej dynamiczne i złożone, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im otoczenie projektu jest mniej dynamiczne i złożone, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

- **Hipoteza H6:** Im mniej kierownik projektu jest związany z liniowymi stanowiskami w organizacji oraz im większą posiada władzę, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im bardziej kierownik projektu jest związany z liniowymi stanowiskami oraz im mniejszą posiada władzę, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.

Hipoteza dotycząca relacji między subkulturą zespołu projektowego a kulturą organizacyjną

- **Hipoteza H7:** Subkultura zespołu projektowego ma charakter wzmacniający.

Hipotezy dotyczące procesów zachodzących w subkulturach i między nimi

- **Hipoteza H8a:** Im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym silniejsza subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym słabsza subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H8b:** Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym bardziej wzmacniająca subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym bardziej przeciwstawna subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H9a:** Im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym silniejsza subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym słabsza subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H9b:** Im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym bardziej wzmacniająca subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się między subkulturami, tym bardziej przeciwstawna subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H10a:** Im bardziej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H10b:** Im bardziej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym bardziej przeciwstawna subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im

mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym bardziej wzmacniająca subkultura zespołu projektowego.

- **Hipoteza H11a:** Im bardziej sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym słabsza jest subkultura zespołu projektowego.
- **Hipoteza H11b:** Im bardziej sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym bardziej przeciwna subkultura zespołu projektowego. I odwrotnie – im mniej sprzyja się kontaktowaniu między subkulturami oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym bardziej wzmacniająca subkultura zespołu projektowego.

Hipotezy dotyczące wpływu subkultur na funkcjonowanie organizacji

- **Hipoteza H12a:** Im silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, tym większe jest zaangażowanie członków zespołu projektowego. I odwrotnie – im słabsza jest subkultura zespołu projektowego, tym mniejsze jest zaangażowanie członków zespołu projektowego.
- **Hipoteza H12b:** Im bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego, tym bardziej wzrasta zaangażowanie członków zespołu projektowego. I odwrotnie – im bardziej przeciwny charakter subkultury zespołu projektowego, tym bardziej maleje zaangażowanie członków zespołu projektowego.
- **Hipoteza H12c:** Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym wyższe zaangażowanie członków zespołów projektowych. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym niższe zaangażowanie członków zespołów projektowych.
- **Hipoteza H13a:** Im silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I odwrotnie – im słabsza jest subkultura zespołu projektowego, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu.
- **Hipoteza H13b:** Im bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I odwrotnie – im bardziej przeciwny charakter subkultury zespołu projektowego, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu.
- **Hipoteza H13c:** Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu.

- **Hipoteza H13d:** Im więcej czynników sprzyja kontaktowaniu się subkultur, tym w większym stopniu są zrealizowane cele projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyja kontaktowaniu się subkultur, tym w mniejszym stopniu są zrealizowane cele projektu.
- **Hipoteza H13e:** Im więcej czynników sprzyja uczeniu się na poziomie członka zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w większym stopniu będą osiągnięte cele projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyja uczeniu się na poziomie członka zespołu projektowego oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w mniejszym stopniu będą osiągnięte cele projektu.
- **Hipoteza H13f:** Im więcej czynników sprzyja kontaktowaniu się między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w większym stopniu będą osiągnięte cele projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyja kontaktowaniu się między subkulturami oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym w mniejszym stopniu będą osiągnięte cele projektu.
- **Hipoteza H14a:** Im silniejsza jest subkultura zespołu projektowego, tym słabszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu. I odwrotnie – im słabsza jest subkultura zespołu projektowego, tym silniejszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu.
- **Hipoteza H14b:** Im bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego, tym słabszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu. I odwrotnie – im bardziej przeciwny charakter subkultury zespołu projektowego, tym silniejszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu.
- **Hipoteza H14c:** Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym słabszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym silniejszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu.
- **Hipoteza H14d:** Im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym słabszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym silniejszy jest opór wobec zmian związanych z realizacją projektu.
- **Hipoteza H15a:** Im bardziej przeciwny charakter subkultury zespołu projektowego, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna organizacji. I odwrotnie – im bardziej wzmacniający charakter subkultury zespołu projektowego, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna organizacji.
- **Hipoteza H15b:** Im więcej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna organizacji. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających przechodzeniu między subkulturami, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna organizacji.

- **Hipoteza H15c:** Im więcej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna organizacji. I odwrotnie – im mniej czynników sprzyjających kontaktowaniu się subkultur, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna organizacji.
- **Hipoteza H15d:** Im bardziej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna. I odwrotnie – im mniej sprzyja się uczeniu członków zespołu projektowego oraz im mniej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna.
- **Hipoteza H15e:** Im bardziej sprzyja się kontaktom między subkulturami oraz im bardziej normy i wartości zespołu projektowego sprzyjają uczeniu się subkultury, tym silniejsza jest przewaga konkurencyjna. I odwrotnie – im mniej sprzyja się kontaktom między subkulturami oraz im mniej normy i wartości sprzyjają uczeniu się subkultury, tym słabsza jest przewaga konkurencyjna.

Literatura

- Abbe A., Gulick L.M., Herman J.L. (2007), *Cross-Cultural Competence in Army Leaders: A Conceptual and Empirical Foundation*, United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Ackoff R.L. (1973), O systemie pojęć systemowych, „Prakseologia”, 2 (46), s. 143–161.
- Adler N.J. (1980), *Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations*, [w:] *Trends and issues in OD: current theory and practice*, W.W. Burke, L.D. Goodstein (eds.), University Associates, San Diego, s. 163–184.
- Adler N.J. (1991), *International dimensions of organizational behaviour*, Kent Publishing, Boston.
- Aguilera A., Alba D. (2018), *Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: a Constructivist Approach*, „CES Psicología”, 11 (1), s. 118–133.
- Aiken M., Hage J. (1968), *Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure*, „American Sociological Review”, Vol. 33 (December), s. 912–930.
- Ajmal M.M. (2009), *Managing Knowledge in Project-based Organizations: A Cultural Perspective*, Vaasa University Press, Vaasa.
- Aken E.M. van, Farris J.A., Glover W.J., Letens G. (2010), *A framework for designing, managing, and improving Kaizen event programs*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 59, No. 7, s. 641–667.
- Alvesson M., Sandkull B. (1988), *The organizational melting-pot: An arena for different cultures*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 4, Issues 3–4, s. 135–145.
- Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 2000.
- Araujo C., Pedron C., Quevedo-Silva F. (2018), *IT Project Manager Competencies and Team Commitment: A New Scale Proposal*, „Revista de Gestão e Projetos”, 9 (1), s. 39–57.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Aronson Z.H., Lechler T.G. (2006), *Coexistence and Role of Adaptive and Unadaptive Cultures in Project Success*, Conference: Academy of Management Conference.
- Aronson Z.H., Lechler T.G. (2009), *Contributing beyond the call of duty: examining the role of culture in fostering citizenship behavior and success in project-based work*, „R&D Management”, Vol. 39, Issue 5, s. 444–460.
- Ashkanasy N.M., Broadfoot L.E., Falkus S. (2000), *Questionnaire measures of organizational culture*, [w:] *Handbook of organizational culture and climate*, N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M. Peterson (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA, s. 131–146.
- Atkinson R. (1999), *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria*, „International Journal of Project Management”, Vol. 17, No. 6, s. 337–342.

- Babbie E. (2010), *The Practice of Social Research*, Wadsworth, Belmont, CA.
- Badia E., Navajas J., Losilla J.-M. (2020), *Organizational Culture and Subcultures in the Spanish Nuclear Industry*, „Applied Sciences”, Vol. 10, No. 10, 3454; <https://doi.org/10.3390/app10103454> [dostęp: 12.09.2020].
- Barker M., Neailey K. (1999), *From individual learning to project team learning and innovation: a structured approach*, „Journal of Workplace Learning”, Vol. 11, No. 2, s. 60–67.
- Barnard Ch. (1997), *Funkcje kierownicze*, Czytelnik, Kraków.
- Barney J.B. (1986), *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*, „Academy of Management Review”, 11, s. 656–665.
- Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.
- Bate P. (1984), *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving*, „Organization Studies”, Vol. 5, No. 1, s. 43–66.
- Bateson G. (1992), *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Becker H.S., Geer B. (1960), *Latent culture: A note on the theory of latent social roles*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 5, No. 2, s. 304–313.
- Bednarczyk M. (1996), *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 128, Seria: Monografie, Wydawnictwo Uczelniane AE, Kraków.
- Beer M., Nohria N. (2000), *Cracking the Code of Change*, „Harvard Business Review”, Vol. 78, Issue 3 (May–June), s. 133–141.
- Behrends T. (2001), *Organisationskultur und Innovativität. Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten*, Reiner Hampp Verlag, München, Mering.
- Belassi W., Kondra A.Z., Tukul O.I. (2007), *New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture*, „Project Management Journal”, Vol. 38, No. 4, s. 12–24.
- Belz G. (2014), *Organizational ambidexterity w strategii konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, R. Krupski (red.), Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych, s. 257–266.
- Benner M., Tushman M. (2003), *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, „The Academy of Management Review”, Vol. 28, No. 2, s. 238–256.
- Betta J. (2012), *Ludzie największą wartością projektu*, Zeszyty Naukowe WSOWL, nr 4 (166), s. 159–176.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Birnbaum D., Somers M.J. (1986), *The Influence of Occupational Image Subculture on Job Attitudes, Job Performance, and the Job Attitude-Job Performance Relationship*, „Human Relations”, Vol. 39, No. 7, s. 661–672.
- Bishop J.W., Scott K.D. (2000), *An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 85 (3), s. 439–450.

- Blauner R. (1967), *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*, Univ. of Chicago Press, Chicago.
- Bloor G., Dawson P. (1994), *Understanding professional culture in organizational context*, „Organization Studies”, Vol. 15, Issue 2, s. 275–295.
- Bochner S. (1982), *The Social Psychology of Cross-Cultural Relations*, [w:] *Cultures in Contact: Studies in Cross-Cultural Interaction*, S. Bochner (ed.), Pergamon, Oxford, s. 5–44.
- Boisnier A., Chatman J. (2003), *The role of subcultures in agile organizations*, [w:] *Leading and managing people in the dynamic organization*, R. Peterson, E. Mannix (eds.), Lawrence Earlbaum Associates, Mahwah, s. 87–112.
- Bolten J. (2006), *Interkulturowa kompetencja*, Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, Poznań.
- Brake H.J. van de, Walter F., Rink F.A., Essens P.J.M.D., Vegt G.S. van der (2018), *The dynamic relationship between multiple team membership and individual job performance in knowledge-intensive work*, „Journal of Organizational Behavior” Vol. 39, Issue 9, s. 1219–1231.
- Brunsson N. (1986), *Organizing for inconsistencies: On organizational conflicts, depression, and hypocrisy as substitutes for action*, „Scandinavian Journal of Management Studies”, Vol. 2, Issues 3–4, s. 165–185.
- Brzozowski M. (2014), *Metody zarządzania portfelem projektów*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 2, No. 11 (272), s. 9–24.
- Bukłaha E. (2012), *Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, nr 113, s. 24–35.
- Camerer C., Vepsäläinen A. (1988), *The Economic Efficiency of Corporate Culture*, „Strategic Management Journal”, Vol. 9, 1988, s. 115–126.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2015), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Kluwer, Warszawa.
- Carmeli A., Tishler A. (2004), *The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 25, No. 13, s. 1257–1278.
- Carroll J. (1967), *A note on departmental autonomy and innovation in medical schools*, „Journal of Business”, October, XL, No. 4, s. 531–534.
- Chan L.L.M., Shaffer M.A., Snape E. (2004), *In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 15, No. 1, s. 17–35.
- Cha S.E., Edmondson A. (2001), *How strong organizational values can inhibit learning*, Working paper, Harvard University, Cambridge, MA.
- Chmielewska-Muciek D. (2009), *Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, Vol. 43, No. 20, s. 317–331.
- Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M. (2010), *Organizacyjna kompetencja innowacyjności: determinanty psychospołeczne i ekonomiczne*, „Chowanna”, t. 2, s. 119–144.
- Chudoba K.M., Wynn E., Lu M., Watson-Manheim M.B. (2005), *How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization*, „Information Systems Journal”, Vol. 15, No. 4, s. 279–306.
- Cleland D.I. (1982), *The human side of project management*, [w:] *New dimensions of project management*, A.J. Kelly (ed.), D.C. Heath and Company, Lexington, MA.

- Cohen A.K. (1955), *Delinquent boys: The culture of the gang*, Free Press, Glencoe, IL.
- Collyer S., Warren C. (2009), *Project Management Approaches for Dynamic Environments*, „International Journal of Project Management”, Vol. 27, Issue 4, s. 355–364.
- Cooke R.A., Lafferty J.C. (1989), *Organizational culture inventory*, Human Synergistics, Plymouth, MI.
- Cox T.H. Jr. (1993), *Cultural diversity in organizations. Theory, research & practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Crawford L. (2004), *Global Body of Project Management Knowledge and Standards*, [w:] *The Wiley Guide To Managing Projects*, P. Morris, J.K. Pinto (red.), Wiley, Hoboken, NJ, s. 1150–1196.
- Crawford L., Nahmais A. (2010), *Competencies for Managing Change*, „International Journal of Project Management”, Vol. 28, s. 405–412.
- Creasey T. (2020), *The correlation between change management and project success*; <https://blog.prosci.com/the-correlation-between-change-management-and-project-success> [dostęp: 12.10.2020].
- Cyfert S. (2013), *Doskonałość jako źródło porażek organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 322, s. 29–37.
- Czop K. (2001), *Zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, M. Brzeziński (red.), Difin, Warszawa, s. 240–259.
- Dahrendorf R. (2008), *Klasy i konflikt klasowy w społeczeństwie przemysłowym*, Nomos, Kraków.
- Dąbrowski I. (2016), *Mechanizmy sprzężeń zwrotnych a równowaga i dynamika systemu ekonomicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (1987), *Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur*, Rentrop, Bonn.
- Denison D.R. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley, New York, NY.
- Denison D.R. (2000), *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?*, [w:] *The international handbook of organizational culture and climate*, C.L. Cooper, S. Cartwright, P.C. Earley (eds.), Wiley, Chichester, s. 347–376.
- DiBella A.J. (1996), *Culture and planned change in an international organization: A multi-level predicament*, „International Journal of Organizational Analysis”, Vol. 4, No. 4, s. 352–372.
- Dietrich B. (2010), *Prozessmanagement und Projektmanagement im Dialog*; <http://www.leanmagazin.de/lean-praxis/lean-project/172-prozessmanagement-und-projektmanagement-im-dialog.html> [dostęp: 12.09.2020].
- Drake D.B., Koch M.J., Steckler N.A. (2003), *Scientist, Politician, and Bureaucrat Subcultures as Barriers to Information-Sharing in Government Agencies*, Proceedings of the 2003 annual national conference on Digital government research.
- Drzewiecka M., Stasiuk A. (2012), *Charakterystyka kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Education of Economists and Managers”, Vol. 26, No. 4, s. 123–139.
- Dubé L., Robey D. (1999), *Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development*, „Accounting, Management and Information Technologies”, Vol. 9, Issue 4, s. 223–259.
- Du Plessis Y., Hoole C. (2006), *An operational „project management culture” framework*, pt 1, „SA Journal of Human Resource Management”, Vol. 4, No. 1, s. 36–43.

- Dvir D., Shenhar A. (2011), *What great projects have in common*, „IEEE Engineering Management Review”, No. 52, s. 19–21.
- Dyer W.G. Jr. (1985), *The cycle of cultural evolution in organizations*, [w:] *Gaining Control of the Corporate Culture*, R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa and associates (eds.), Jossey-Bass, San Francisco, s. 200–229.
- Earl M.J., Skyrme D.J. (1992), *Hybrid managers: What do we know about them?*, „Journal of Information Systems”, Vol. 1, No. 2, s. 169–187.
- Egan T.M. (2008), *The relevance of organizational subculture for motivation to transfer learning*, „Human Resource Development Quarterly”, Vol. 19, Issue 4, s. 299–322.
- Engwall M. (2003), *No project is an island: linking projects to history and context*, „Research Policy”, Vol. 32, s. 789–808.
- Eryesil K., Esmen O., Beduk A. (2015), *The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance*, „World Academy of Science, Engineering and Technology”, Vol. 9, No. 10, s. 587–593.
- Esworthy D.G. (2011), *Subcultures in a Flat Organizational Structure*, The George Washington University, ProQuest LLC, Ann Arbor, MI.
- Etzioni A. (1964), *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Fellows R.F., Grisham T., Tijhuis W. (2007), *Enabling project team culture*, [w:] *Organisation and Management of Construction Perspective. CIB Priority Theme – Revaluing Construction: A W065*, CIB Publications M. Saxton, K. Kähkönen, S.L. Lu (eds.), No. 313, CIB Rotterdam/Salford University, s. 27–44.
- Fidel K., Garner R. (1987), *Computer Professionals: Career Lines and Occupational Identity*, Society for the Study of Social Problems. Annual Meeting, Chicago, IL.
- Fine G.A., Kleinman S. (1979), *Rethinking subculture: An interactionist analysis*, „American Journal of Sociology”, Vol. 85, No. 1, s. 1–20.
- Fiol C.M. (1991), *Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, s. 191–211.
- Firth G., Krut R. (1991), *Introducing a Project Management Culture*, „European Management Journal” 1991, Vol. 9, No. 4, s. 437–443.
- Fleischer M. (2001), *Podstawy konstruktywistycznej i systemowej teorii kultury*, [w:] *Język w komunikacji*, t. 1, G. Hebrajska (red.), Wydawnictwo AHE, Łódź, s. 83–104.
- Frame J.D. (2001), *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa.
- French J.R.P., Raven B. (1959), *The bases of social power*, [w:] *Studies in social power*, D. Cartwright (ed.), University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, s. 150–167.
- Galbraith J.R. (1982), *Designing the innovating organization*, „Organizational Dynamics”, Vol. 10, Issue 3, s. 5–25.
- Galbraith J.R. (1999), *Projektowanie organizacji innowacyjnej*, [w:] P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa, s. 95–118.
- Gebert D., Boerner S. (1995), *Manager im Dilemma – Abschied von der offenen Gesellschaft?*, Campus, Frankfurt am Main.
- Gebert D., Boerner S., Matiaske W. (1998), *Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen*, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie”, Nr. 42, s. 15–26.

- Giddens A. (2006), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gil A., Mataveli M. (2018), *Project Management and Learning: The Learning Project*, [w:] *Human Capital and Competences in Project Management*, M. Otero-Mateo, A. Pastor-Fernandez (eds.), IntechOpen.
- Glińska-Neweś A. (1999), *Strategie kształtowania kultury organizacyjnej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, s. 55–60.
- Głodziński E. (2017), *Strategiczne zarządzanie projektem. Perspektywa organizacji tymczasowej działającej w sieci*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 114, nr kol. 1993, s. 99–112.
- Graham J.W. (1986), *Principled organizational dissent: A theoretical essay*, [w:] *Research in Organizational Behavior*, B.M. Staw, L.L. Cummings (eds.), Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, s. 1–52.
- Grajewski P., Nogalski B. (2004), *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, M. Romanowska, M. Trocki (red.), t. 1, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Granovetter M. (1983), *The strength of weak ties: A network theory revisited*, „Sociological Theory”, 1, s. 201–233.
- Gray C.F., Larson E.W. (2011), *Project Management – The managerial process*, McGraw-Hill, Irwin, New York, NY.
- Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A., Shook C.L. (2009), *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*, „Journal of Business Research”, Vol. 62, Issue 7, s. 673–679.
- Gregory K.L. (1983), *Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 28, No. 3, s. 359–376.
- Griffin A. (1997), *The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 34, Issue 1, 24–35.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grouard B., Meston F. (1997), *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Grzesiuk K. (2015), *Zakorzenienie społeczne gospodarki. Koncepcja Marka Granovettera*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Grzesik K., Piwowar-Sulej K. (2013), *Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 4 (36), s. 97–114.
- Gudykunst W.B., Kim Y.Y. (1997), *Communicating with strangers*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Haffer R., Glińska-Neweś A. (2013), *Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 310, s. 193–202.
- Hall E.T., Hall M.R. (1991), *Understanding cultural differences: Germans, French, and Americans*, Intercultural Press, Yarmouth, ME.
- Hall R. (1993), *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 8, s. 607–618.
- Hamel G. (2001), *Das revolutionäre Unternehmen. Wer Regeln bricht: gewinnt*, Econ, München.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.

- Hammer M. (1998), *Dusza nowej organizacji*, [w:] *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa, s. 41–47.
- Händel G., Mittelstädt C., Seybold A., Therre P. (2015), *Barrierefrei und grenzenlos: Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement, Expertenwissen für DGQ-/GPM-Mitglieder*, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg.
- Harris S.G. (1994), *Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective*, „Organization Science”, Vol. 5, No. 3, s. 309–321.
- Hass K.B. (2008), *Managing Complex Projects: A New Model*, Management Concepts, Vienna, VA.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haus B. (1998), *Teoria i praktyka zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe, materiały konferencyjne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 784, Wrocław, s. 20–27.
- Hauser M. (1998), *Organizational culture and innovativeness of firms – An integrative view*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 16, No. 1, s. 239–255.
- Haus M. (2018), *Tips For Leading an Effective Taskforce*, „Voices on Project Management”, www.projectmanagement.com [dostęp: 7.12.2020].
- Hebden J.E. (1975), *Patterns of Work Identification*, „Sociology of Work and Occupations”, Vol. 2, Issue 2, s. 107–132.
- Hilmer F.G., Donaldson L. (1997), *Jenseits der Management Mythen: Kontinuität statt Trendhopping*, Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Hobday M. (2000), *The Project-Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems?*, „Research Policy”, Vol. 29, Issues 7–8, s. 871–893.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Holbeche L., Matthews G. (2012), *Engaged: Unleashing your organization's potential through employee engagement*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Hopej-Kamińska M., Hopej M., Kamiński R. (2013), *Tworzenie organizacji projektowej – studium przypadku*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 2, s. 107–119.
- Hopej M., Kamiński R. (2010), *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Hopkins W.E., Hopkins S.A., Mallette M. (2005), *Aligning organizational subcultures for competitive advantage: a strategic change approach*, Basic Books, New York, NY.
- Howard-Grenville J.A. (2006), *Inside the „Black Box”: How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues*, „Organization & Environment”, Vol. 19, No. 1, s. 46–73.
- Huang J.C., Newell S., Galliers R.D., Shan-Ling P. (2003), *Dangerous liaisons? Component-based development and organizational subcultures*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 50, Issue 1, s. 89–99.
- Huber G.P. (1999), *Facilitating project team learning and contributions to organizational knowledge*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 8, No. 2, s. 70–76.
- Jacko J.F. (2008), *Globalizacja a różnice kulturowe. Przyczynek do metodologii badań międzykulturowych*, [w:] *Globalizacja – nieznośne podobieństwo? Świat i jego instytucje w procesie uniformizacji*, P. Borowiec, B. Krauz-Mozer (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 261–279.

- Jałocha B. (2019), *Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, s. 34–41.
- Jasińska K. (2016), *Sukces organizacji projektowej czy sukces projektu – identyfikacja kluczowych czynników sukcesu*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance”, Vol. 14, No. 2/1, s. 157–170.
- Jędrzych E., Pietras P., Szczepańczyk M. (2016), *Skuteczny project manager. Jak w sposób sprawny i efektywny realizować postawione zadania o charakterze projektowym*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Jędrzych P., Pietras P., Szczepańczyk M. (2012), *Zarządzanie projektami*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Jochheim S. (2002), *Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen*, Metropolis-Verlag, Marburg.
- Juchniewicz M. (2018), *Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Nr 159, s. 43–60.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 57–66.
- Jung J., Nam C., Lee E., Kim S. (2016), *Subculture by autonomy and group cohesion and its effect on job satisfaction of R&D professionals in an R&D organization*, „Journal of Management & Organization”, Vol. 22, Issue 2, s. 154–172.
- Kaczmarek-Krawczak J. (2013), *Uwarunkowania kształtowania zespołu projektowego w organizacji*, [w:] *Spółeczne problemy zarządzania projektami*, cz. 1, T. Listwan (red.), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 11, s. 51–64.
- Kamiński R. (2000), *Kultura organizacyjna a sprawność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, R. 51, nr 9, s. 6–10.
- Kamiński R. (2002), *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, Raporty Instytutu Organizacji Politechniki Wrocławskiej, Seria: PRE, nr 64.
- Kamiński R. (2016), *Administracja publiczna a najlepsze praktyki zarządzania zmianą*, [w:] *Administracja publiczna – zagadnienia prawne i koncepcje zarządzania*, nr 2, P. Borszowski, B. Detyna (red.), Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych, s. 121–130.
- Kanter R.M. (1998), *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Business Press, Warszawa, s. 159–172.
- Karcz J. (2016), *Organizacja jako system*, [w:] *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 206–225.
- Kasl E., Marsick V.J., Dechant K. (1997), *Teams as Learners: A Research-Based Model of Team Learning*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 33, No. 2, s. 227–246.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1973), *Contingency Views of Organization and Management*, McGraw-Hill, Chicago, IL.
- Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spółeczna psychologia organizacji*, Seria: Biblioteka Psychologii Współczesnej, PWN, Warszawa.
- Katzenach J., Smith D. (2001), *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Katz F. (1958), *Occupational contact networks*, „Social Forces”, Vol. 37, Issue 1, s. 52–55.
- Kelman H.C. (1958), *Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change*, „Journal of Conflict Resolution”, No. 2, s. 51–60.
- Kendra K., Taplin L. (2004), *Project Success: A Cultural Framework*, „Project Management Journal”, No. 35, s. 30–45.
- Kerzner H. (2001), *Strategic planning for project management: using a project management maturity model*, Wiley, New York, NY.
- Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*, edycja polska, Helion, Gliwice.
- Kets de Vries M., Miller D. (1984), *Neurotic Style and Organizational Pathology*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, s. 35–55.
- Kielbaso A. (2011), *Zarządzanie innowacyjnymi projektami IT w odniesieniu do tradycyjnego zarządzania projektami*, „Czasopismo Techniczne. Mechanika”, nr 4 (108), s. 219–226.
- Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- King A.W., Zeithaml C.P. (2001), *Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 1, s. 75–99.
- Kirsch W. (1992), *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie*, Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, München.
- Kisielnicki J. (2011), *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Konecki K.T. (2002), *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] *Szkice z socjologii zarządzania*, K. Konecki, P. Tobera (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 113–129.
- Kopczewski M. (2013), *Alfabet zarządzania projektami*, Helion, Gliwice.
- Kopczyński T. (2013), *Zarządzanie projektami na tle wzrastającej złożoności i dynamiki otoczenia*, „Nauki o Zarządzaniu = Management Sciences”, nr 4 (17), s. 73–82.
- Kopczyński T. (2014), *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, t. 2, nr 9, s. 101–114.
- Kopczyński T. (2016), *Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, nr 421, s. 255–263.
- Kos A. (2019), *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, nr 32 (3), s. 25–34.
- Koskinen K.U., Pihlanto P. (2008), *Knowledge Management in Project-Based Companies*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Kostera M. (2020), *Zarządzanie międzykulturowe*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 583–614.
- Kotarbiński T. (1958), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
- Kotter J.P., Heskett J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, NY.
- Kozarkiewicz A. (2012), *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kozarkiewicz A., Wójcik P. (2015), *Czynniki sukcesu i bariery współpracy międzyorganizacyjnej w realizacji projektów wytwarzania oprogramowania*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 225, s. 113–124.
- Kozina A. (2017), *Typologia konfliktów w zarządzaniu projektami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (177), s. 95–108.
- Kozyra B. (2009), *Komunikacja bez barier*, MT Biznes, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D. (2009), *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor”, nr 3 (30), s. 4–14.
- Koźmiński A.K., Oblój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Kranz-Szurek M. (2012), *Kultura lokalna a globalizacja kulturowa – próba oceny zjawiska*, „Roczniki Nauk Społecznych”, t. 4 (40), nr 2, s. 11–35.
- Krüger W. (1984), *Organisation der Unternehmung*, Kohlhammer, Stuttgart.
- Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty – modele, metafory, filozofia – metodologia, dylematy trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuchta D., Skowron D. (2014), *Model romboidalny w zarządzaniu projektami badawczo-rozwojowymi*, Zeszyty Naukowe – Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki, R. 46, nr 1, s. 201–220.
- Kuchta D., Skupen J. (2013), *Culture and project management*, „Journal of Intercultural Management”, Vol. 5, No. 3, s. 23–38.
- Kuo T.H., Kuo Y.L. (2010), *The effect of corporate culture and total quality management on construction project performance in Taiwan*, „Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 21, Issue 6, s. 617–632.
- Larson E.W., Gray C.F. (2011), *Project Management*, McGraw-Hill, Irwin, Burr Ridge, IL.
- Latta G.F. (2020), *A complexity analysis of organizational culture, leadership and engagement: integration, differentiation and fragmentation*, „International Journal of Leadership in Education”, Vol. 23, Issue 3, s. 274–299.
- Leavitt H.J. (1965), *Applied organizational change in industry: structural and humanistic approaches*, [w:] *Handbook of Organizations*, J.G. March (ed.), Rand McNally and Co., Chicago, IL, s. 1144–1170.
- Leonardi P. (2011), *Innovation Blindness: Culture, Frames and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts*, „Organization Science”, Vol. 22, No. 2, s. 347–369.
- Levine H.A. (2005), *Project Portfolio Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lewicka D., Glińska-Neweś A. (2018), *Siła praktyk personalnych w kreowaniu zaangażowania pracowników*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 538, s. 204–215.
- Lewicki R.J., Greenberger D., Coyne E. (2007), *Dysfunctional subcultures in organizations: threat or a key to enhancing change?*, [w:] *Research companion to the dysfunctional workplace, management challenges and symptoms*, J. Langan-Fox, C.L. Cooper, R.J. Klimoski (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Lichtarski J.M. (2008), *Barriers of Project Structures' Development*, „Management. Faculty of Economics and Management Press”, Zielona Góra, Vol. 12, No. 2, s. 108–119.

- Lichtarski J.M. (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności, uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lichtarski J.M. (2013), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 277, s. 40–51.
- Lichtarski J.M. (2018), *Project-Driven Heterarchy: An Empirical Study on Project Teams' Learning Abilities and Creativity*, „European Project Management Journal”, Vol. 8, Issue 1, s. 10–16.
- Limański A. (2015), *Identyfikacja i strukturalizacja cech współczesnego otoczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, t. XLII, nr 3, s. 47–58.
- Lin C., Ha L. (2009), *Subcultures and use of communication information technology in higher education institutions*, „The Journal of Higher Education”, Vol. 80, No. 5, s. 564–590.
- Listwan T. (2013), *Personalne zarządzanie projektami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Społeczne problemy zarządzania projektami”, cz. 1, t. 14, z. 11, cz. 1, s. 131–141.
- Lock D. (2009), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Locke M.G., Guglielmino L. (2006), *The Influence of Subcultures on Planned Change in a Community College*, „Community College Review”, Vol. 34, No. 2, s. 108–127.
- Lok P., Crawford J. (2001), *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 16, No. 8, s. 594–613.
- Lok P., Westwood R., Crawford J. (2005), *Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment*, „Applied Psychology”, Vol. 54, Issue 4, s. 490–514.
- Louis M.R. (1985), *An investigator's guide to workplace culture*, [w:] *Organizational culture*, P.J. Frost et al. (eds.), Sage, Beverly Hills, CA, s. 73–93.
- Łochnicka D. (2015), *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. XCIV, s. 317–334.
- Łucewicz J. (1997), *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Mainzer K. (1994), *Thinking in Complexity: The Complex Dynamics of Matter, Mind and Mankind*, Springer, New York, NY.
- Major P., Spałek S. (2017), *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, R. Knosala (red.), t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 200–211.
- Maracz T. (1983), *Podejście sytuacyjne*, [w:] *Współczesne teorie organizacji*, A.K. Koźmiński (red.), PWN, Warszawa, s. 274–310.
- March J.G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science”, Vol. 2, No. 1, s. 71–87.
- March J.G. (1999), *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell, Malden.
- Marciszewska A., Nowosielski S. (2011), *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 169, s. 73–83.
- Marek-Kołodziej K., Łapuńska I., Jagoda-Sobalak D. (2018), *Model kompetencji kierownika projektu według najnowszych wytycznych IPMA Project Excellence Baseline 4.0.*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 1 (51), s. 259–268.
- Martin A., Behrends T. (1999), *Die Innovative Organisation aus kultutheoretischer Perspektive*, [w:] *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung*, H. 10, Lüneburg.

- Martin J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press, London.
- Martin J., Siehl C. (1983), *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*, „Organizational Dynamics”, Vol. 12, Issue 2, s. 52–64.
- Matkó A., Takács T. (2017), *Examination of the relationship between organizational culture and performance*, „International Review of Applied Sciences and Engineering”, Vol. 8, Issue 1, s. 99–105.
- Matusek M., Tchórzewski S. (2011), *Funkcjonowanie zespołów interdyscyplinarnych w realizacji projektów wykonywanych przez administrację publiczną na przykładzie miasta Zabrze*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 56, s. 173–193.
- Merkle A.C., Hair J.F. Jr., Ferrell O.C., Ferrell L.K., Wood B.G. (2020), *An examination of pro-stakeholder unethical behavior in the sales ethics subculture*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, Vol. 28, Issue 4, s. 418–435.
- Meyer A. (1982), *How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments*, „Journal of Management Studies”, Vol. 19, Issue 1, s. 45–61.
- Meyer J., Allen N. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, „Human Resource Management Review”, Vol. 1, Issue 1, s. 61–89.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, „American Journal of Sociology”, Vol. 83, No. 2, s. 340–363.
- Meyer M. (1968), *The Two Authority Structures of Bureaucratic Organization*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 13, No. 2, s. 211–228.
- Mikołajczyk Z. (1993), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Mingus N. (2002), *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.
- Moldaschl M. (1997), *Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns*, [w:] *Unternehmenskulturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, U. Kadritzke (Hrsg.), Sigma, Berlin, s. 101–121.
- Moosmüller A., Spieß E., Podsiadlowski A. (2000), *International Team Building: Issues in Developing Multinational Work Groups*, [w:] *Developing Global Leaders*, M.E. Mendenhall, T. Kühlmann, G. Stahl (eds.), Quorum Books, Westport, CT.
- Morgan G. (2020), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.
- Moron S. (2012), *Kommunikation und Kooperation in multikulturellen Organisationen*, Examicus Publishing, Norderstedt.
- Morrison J.M., Brown C.J., Smit E.M. (2008), *The impact of organizational culture on project management in matrix organizations*, „South African Journal of Business Management”, Vol. 39, No. 4, s. 27–36.
- Mossalam A. (2018), *Projects' issue management*, „HBRC Journal”, Vol. 14, Issue 3, s. 400–407.
- Moszkowicz K. (2001), *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mreła K. (1983), *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa.
- Muggleton D. (2004), *Wewnątrz subkultury. Ponowoczesne znaczenie stylu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mumford A. (1995), *Four approaches to learning from experience*, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 27, No. 8, s. 12–19.

- Muszyńska K. (2008), *Zarządzanie komunikacją w projekcie w wybranych metodykach zarządzania projektami*, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, A. Januszewski (red.), nr 17, s. 131–138.
- Nahavandi A., Malekzadeh A. (1988), *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, „The International Executive”, Vol. 30, Issue 1, s. 10–12.
- Nahmias A.H., Crawford L., Combe M. (2010), *Factors that influence and are influenced by change projects*, Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Project Management Institute, Washington.
- Nguyen L.H., Watanabe T. (2017), *The Impact of Project Organizational Culture on the Performance of Construction Projects*, „Sustainability”, Vol. 9, Issue 5, s. 781–802.
- Nicholas J., Steyn H. (2012), *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Nogalski B., Dunal A. (2012), *Zarządzanie poprzez wartości w procesie zmian kulturowych: studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 10, nr 4, cz. 2, s. 97–115.
- Nogalski B., Szpitter A.A. (2014), *Project management maturity model in the development of the organization*, [w:] *Management science in transition period in Moldova and Poland: processes and structure in the time of destabilization*, J. Teczek, P. Buła, V. Grosu (sci. eds.), International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow, s. 247–255.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.
- Nowosielski S. (2018), *Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 169, s. 109–129.
- Obłój K., Koźmiński A.K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Office of Government Commerce (2010), *PRINCE2, Skuteczne zarządzanie projektami*, The Stationery Office (TSO), London.
- Oleary M., Mortensen M., Woolley A. (2011), *Multiple Team Membership: A Theoretical Model of Its Effects on Productivity and Learning for Individuals and Teams*, „The Academy of Management Review”, Vol. 36, No. 3, s. 461–478.
- Olechnicki K., Załęcki P. (2004), *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń.
- O'Reilly C.A., Chatman J.A. (1986), *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 71, No. 3, s. 492–499.
- O'Reilly C.A., Chatman J.A. (1996), *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*, [w:] *Research in Organizational Behavior*, B.M. Staw, L. Cummings (eds.), Vol. 18, JAI Press, Stamford, CT, s. 287–365.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2004), *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review”, April, s. 74–81.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2011), *Organizational ambidexterity in action*, „California Management Review”, Vol. 53, No. 4, s. 5–21.
- Organizacja zachowań zespołowych* (2012), R. Rutka, P. Wróbel (red.), PWE, Warszawa.
- Orłowski C., Ziółkowski A. (2011), *Wsparcie doboru metod zarządzania projektem informatycznym z wykorzystaniem systemu agentowego*, Konferencja KZZ, Zakopane, s. 197–209.

- Orton J.D., Weick K.E. (1990), *Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization*, „Academy of Management Review”, Vol. 15, No. 2, s. 203–223.
- Osbert-Pociecha G. (2008), *Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja i sposoby osiągania w praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 278–286.
- Osterloh M., Frost J. (1996), *Prozessmanagement als Kernkompetenz: wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- Pascale R.T. (1990), *Managing on the edge*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Pascale R.T., Athos A.G. (1981), *The art of Japanese management*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Payne J.H. (1995), *Management of Multiple Simultaneous Projects: A State of the Art Review*, „International Journal of Project Management”, Vol. 13, Issue 3, s. 163–168.
- Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
- Peters T.J., Waterman R.H. Jr. (1982), *Auf der Suche nach nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.
- Pietras P., Szmit M. (2003), *Zarządzanie projektami wybrane metody i techniki*, Horyzont Oficyna Księgarsko-Wydawnicza, Łódź.
- Piotrowski P. (2003), *Subkultury młodzieżowe. Aspekty psychospołeczne*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Podgórska M. (2016), *Sukces projektu postrzegany z perspektywy znaczenia strategicznego projektów dla organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 99, s. 377–385.
- Podgórska M. (2017), *Zależność sukcesu projektu od stopnia jego złożoności*, Zeszyty Naukowe „Organizacja i Zarządzanie” Politechniki Śląskiej, z. 101, s. 391–399.
- Podsiadłowski A. (2002), *Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen. Bedingungen für erfolgreiche Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien*, Münchener Beiträge zur Interkulturellen Kommunikation, Waxmann, Münster.
- Pollack J., Algeo C. (2015), *The Contribution of Project Management and Change Management to Project Success*, Paper presented at the International Conference on Business and Economic Development, New York.
- Probst G.J.B. (1987), *Selbst-Organisation*, Paul Parey Verlag, Hamburg.
- Project Management Institute (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, Newtown Square, PA.
- Prosci (2018), *Best Practices in Change Management – 2018 Edition*, Prosci.
- Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1983), *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, „Management Science”, Vol. 29, No. 3, s. 363–377.
- Ravishankar M.N., Pan S.L., Leidner D.E. (2011), *Examining the Strategic Alignment and Implementation Success of a KMS: A Subculture-Based Multilevel Analysis*, „Journal Information Systems Research”, Vol. 22, Issue 1, s. 39–59.

- Reframing Organizational Culture* (1991), P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Lois, C.C. Lundberg, J. Martin (eds.), Sage, Beverly Hills, CA.
- Rietsema K.W., Watkins D.V. (2012), *Beyond leadership*, „International Journal of Business and Social Science”, Vol. 3, No. 4, s. 22–30.
- Riley P. (1983), *A structurationist account of political cultures*, „Administrative Science Quarterly” Vol. 28, No. 3, s. 414–437.
- Ritchie M. (2000), *Organisational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance*, „Southern Business Review”, Vol. 25, No. 2, s. 1–13.
- Ritzer G. (1997), *McDonaldyzacja społeczeństwa*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa.
- Ritzer G., Trice H.M. (1969), *An occupation in conflict: A study in conflict*, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, NY.
- Robertson M., Swan J. (2003), „Control – What Control?” *Culture and Ambiguity Within a Knowledge Intensive Firm*, „Journal of Management Studies”, Vol. 40, Issue 4, s. 831–858.
- Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement Report*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Rose R.A. (1988), *Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis*, „Human Relations”, Issue 412, s. 139–170.
- Rouse M.J., Daellenbach U.S. (1999), *Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, Vol. 20, No. 5, s. 487–494.
- Ruppel C.P., Harrington S.J. (2000), *The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 25, Issue 4, s. 313–328.
- Sapir E. (1915; 1966), *The social organization of the West Coast tribes*, [w:] *Indians of the North Pacific Coast*, T. McFeat (ed.), University of Washington Press, Seattle, WA, s. 26–57.
- Savelsbergh C., Storm P. (2010), *Improving project team performance through team learning*, Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC, Project Management Institute, Newtown Square, PA.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B. (2010), *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, [w:] *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, A.B. Bakker, M.P. Leiter (eds.), Psychology Press, New York, NY, s. 10–24.
- Schein E.H. (1983), *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, „Organizational Dynamics”, Vol. 12, Issue 1, s. 13–28.
- Schein E.H. (1988), *Organizational socialization and the profession of management*, „Sloan Management Review”, Vol. 30, No. 1, s. 53–65.
- Schein E.H. (1991), *What is culture?*, [w:] *Reframing Organizational Culture*, P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Lois, C.C. Lundberg, J. Martin (eds.), Sage, Beverly Hills, CA, s. 243–253.
- Schein, E.H. (1995), *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, „Family Business Review”, Vol. 8, Issue 3, s. 221–238.
- Schein, E.H. (1997), *Wenn das Lernen im Unternehmen wirklich gelingen soll*, „Harvard Business Manager”, No. 3, s. 61–72.
- Schein E.H. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, Wiley, Hoboken, NJ.

- Schindler M., Eppler M.J. (2003), *Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods and Success Factors*, „International Journal of Project Management”, Vol. 21, No. 3, s. 219–228.
- Schreyögg G., Geiger D. (2016), *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schultz M. (1991), *Transitions between symbolic domains in organizations*, „Organization Studies”, Vol. 12, No. 4, s. 489–507.
- Schulz von Thun F. (2010), *Miteinander Reden 1.*, Rowohlt Taschenbuch, Hamburg.
- Schwarz G. (1989), *Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements*, Duncker & Humblot, Berlin.
- Scott-Young C., Samson D. (2009), *Team management for fast projects: an empirical study of process industries*, „International Journal of Operations & Production”, Vol. 29, No. 6, s. 612–635.
- Senge P. (2012), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Serradell-López E., Grau A.C. (2010), *Subcultures in Large Companies: An Exploratory Analysis*, „Communications in Computer and Information Science”, Vol. 112, s. 8–18.
- Sharkov F.I. (2017), *Communicology: The Fundamentals of Communication Theory*, Dashkov and K, Moscow.
- Shenhar A.J., Dvir D. (2008), *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa.
- Shimizu K., Hitt M.A. (2004), *Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions*, „The Academy of Management Executive”, Vol. 18, No. 4, s. 44–59.
- Shore B. (2008), *Systematic Biases and Culture in Project Failures*, „Project Management Journal”, Vol. 39, No. 4, s. 5–16.
- Shumate M., Contractor N.S. (2013), *Emergence of multidimensional social networks*, [w:] *The SAGE Handbook of Organizational Communication*, L.L. Putnam, D.K. Mumby (eds.), Sage Publishing, Thousand Oaks, CA, s. 449–474.
- Sikorski C. (1995), *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
- Sikorski C. (2000), *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Łódź.
- Sitkin S.B., Sutcliffe K.M. (1991), *Dispensing legitimacy: The influence of professional, organizational, and legal controls on pharmacist behavior*, [w:] *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 8, P. Tolbert, S. Barley (eds.), 8, JAI Press, Greenwich, CT, s. 265–295.
- Skibiński A. (2012), *Gregory Bateson i kontekstowa teoria komunikacji. Różnica, która czyni różnicę, i wzorzec, który łączy*, [w:] E. Kulczycki, M. Wendland (red.), *Komunikologia. Praktyka i teoria komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozoficznego Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, s. 69–88.
- Smircich L. (1982), *Organizations as shared meanings*, [w:] *Organizational Symbolism*, L. Pondy, R.J. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (eds.), JAI Press, Greenwich, CT, s. 55–65.
- Smircich L. (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 28, No. 3, s. 339–358.
- Sokro E. (2012), *Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance*, „Problems of Management in the 21th Century”, Vol. 3, s. 106–119.

- Spałek S. (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, monografia nr 76, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Spałek S. (2013), *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Stare A. (2012), *The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance*, „Journal for East European Management Studies”, Vol. 17, Issue 1, s. 40–67.
- Stead D. (2010), *Improving project success: managing projects in complex environments and project recovery*, Paper presented at PMI® Global Congress.
- Steinmann H., Kamiński R. (2001), *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, s. 3–18.
- Steinmann H., Schreyögg G. (2001), *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2011), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002a), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2002b), *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 9–20.
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, s. 9–25.
- Szeloch M., Hopej M. (1998), *Kilka uwag o postmodernizmie w zarządzaniu*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu. Międzynarodowa konferencja naukowa, Szklarska Poręba 17–19 września 1998*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 79–86.
- Szeptuch A., Dyla S. (2015), *Wpływ kultury organizacyjnej na pracę w zespole projektowym*, XVIII konferencja Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, Zakopane; http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T1/t1_0316.pdf [dostęp: 19.10.2020].
- Szpitter A. (2012), *Innowacyjne podejście do zarządzania projektami*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 10–13.
- Szpitter A. (2013), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Szumera G. (2015), *Globalizacja – szanse i zagrożenia w sferze kultury*, Zeszyty Naukowe „Organizacja i Zarządzanie” Politechniki Śląskiej, z. 85, s. 539–555.
- Szwiec P. (2012), *Kultura organizacyjna czy kultury organizacyjne? Podstawowe podejścia do kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 7–11.
- Świętoniowska J. (2015), *Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, vol. 2016, s. 118–134.
- Tan K. (2014), *Organizational Perception of Subcultures*; <https://blog.nus.edu.sg/audreyc/2014/03/15/organizational-perception-of-subcultures/> [dostęp: 12.10.2020].
- Tatikonda M., Rosenthal S. (2000), *Technology novelty, project complexity, and product development project execution success: A deeper look at task uncertainty in product innovation*, „IEEE Transactions on Engineering Management”, Vol. 47, No. 1, s. 74–87.

- Terzieva M., Morabito V. (2016), *Learning from Experience: The Project Team is the Key*, „Business Systems Research Journal”, Vol. 7, No. 1. s. 1–15.
- The Boston Consulting Group (2015), *Winning through Project Portfolio Management, The Practitioner's Perspective*, PMI Thought Leadership Series Report.
- The Professions and their Prospects* (1973), E. Freidson (ed.), Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Thomas R., Marossezeky M., Karim K., Davis S., McGeorge D. (2002), *The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction*, Proceedings of the IGLC-10, s. 1–13.
- Trebesch K. (1985), *Organisationskultur: Zwischen dem Versuch totaler Verhaltenskontrolle und der Funktion sozialer Abwehr von Angst in Organisationen*, „Organisationsentwicklung”, Nr. 4, s. 51–64.
- Trejderowski T. (2009), *Socjotechnika. Podstawy manipulacji w praktyce*, Eneteia, Warszawa.
- Triandis H.C. (1990), *Theoretical concepts that are applicable to the analysis of ethnocentrism*, [w:] *Cross-cultural research and methodology series*, R.W. Brislin (ed.), Vol. 14: *Applied cross-cultural psychology*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, s. 34–55.
- Triandis H.C., Kurowski L., Gelfand M.J. (1994), *Workplace Diversity*, [w:] *Handbook of industrial and organizational psychology*, H.C. Triandis, M. Dunnette, L. Hough (eds.), Vol. 4, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, s. 769–827.
- Trice H.M. (1993), *Occupational subcultures in the workplace*, ELR Press, New York, NY.
- Trice H.M., Beyer J.M. (1993), *The cultures of work organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Trocki M. (2009), *Organizacja projektowa*, Bizarre, Warszawa.
- Trocki M. (2012), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M. (2015), *Podstawy planowania przebiegu projektów*, [w:] *Planowanie przebiegu projektów*, M. Trocki, P. Wyrozębski (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 9–65.
- Trocki M. (2016), *Projektowanie organizacji projektowej*, [w:] *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*, M. Trocki, E. Bukłaha (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 59–70.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2009), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Tuckman B.W., Jensen M.A.C. (2010), *Stages of small-group development revisited*, „Group Facilitation: A Research & Applications Journal”, No. 10, s. 43–48.
- Tushman M., O'Reilly C.A. (1997), *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- van Gennep A., Vizedom M.B., Caffee G.L. (2010), *The rites of passage*, Routledge, London.
- van Maanen J. (1991), *The Smile Factory: Work at Disneyland*, [w:] *Reframing Organizational Culture*, P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Lois, C.C. Lundberg, J. Martin (eds.), Sage, Beverly Hills, CA, s. 58–76.
- van Maanen J., Barley S. (1985), *Organizational Culture: Fragments of a Theory*, [w:] *Organizational Culture*, P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin (eds.), Sage, Beverly Hills, CA, s. 31–53.

- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.
- Wagner R., Grau N. (2014), Vorwort, [w:] *Basiswissen Projektmanagement – Projektarbeit richtig organisieren*, R. Wagner, N. Grau (ed.), Symposion Publishing, Düsseldorf, s. 13–16.
- Walczak W. (2015), *Wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie postaw i poziom zaangażowania studentów*, [w:] *Twórczość – pasja – Uniwersytet. Kategoria zaangażowania w dydaktyce akademickiej*, J. Płuciennik, K. Klimczak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 145–166.
- Wang X. (2001), *Dimensions and Current Status of Project Management Culture*, „Project Management Journal” 2001, Vol. 32, No. 4, s. 4–17.
- Waterman R. Jr., Peters T., Phillips J.R. (1980), *Structure Is Not Organization*, „Business Horizons”, Vol. 23, Issue 3, s. 14–26.
- Wellman B. (1983), *Network analysis: Some basic principles*, „Sociological Theory”, Vol. 1, s. 155–200.
- Wilkins A.L., Ouchi W.G. (1983), *Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 28, No. 3, s. 468–481.
- Witte E.H. (1994), *Lehrbuch der Sozialpsychologie*, Psychologie Verlag Union, Weinheim.
- Wozniak S., Łokaj A. (2009), *Mały garaż na uboczu korporacji*, „Magazyn HBRP”, nr 82/83, grudzień–styczeń.
- Wróbel B. (2007), *Rola komunikacji w zarządzaniu projektami*, Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, nr 3, s. 119–129.
- Wudarzewski G. (2005), *Konceptualizacja pojęć: kultura organizacyjna i klimat organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 5 (5), s. 243–353.
- Wyrozębski P. (2007), *Elastyczne podejście do zarządzania projektami*, [w:] *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 151, 152.
- Wyrozębski P. (2012), *Zarządzanie projektami*, [w:] *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 11–22.
- Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Warszawa.
- Yazici H.J. (2009), *The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance*, „Project Management Journal”, Vol. 40, No. 3, s. 14–33.
- Yilmaz C., Ergun E. (2008), *Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy*, „Journal of World Business”, Vol. 43, s. 290–306.
- Young E. (1989), *On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture*, „Organization Studies”, Vol. 10, Issue 2, s. 187–206.
- Zajac C. (2005), *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 189–223.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Struktury organizacyjne sprzyjające odnowie organizacyjnej przedsiębiorstw: ambidextrous approach*, „Management Forum”, Vol. 3, No. 1, s. 105–111.

- Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa, s. 35–44.
- Zavyalova E., Kucherov D. (2010), *Relationship between organizational culture and job satisfaction in Russian business enterprises*, „Human Resource Development International”, Vol. 13, No. 2, s. 225–235.
- Zbiegień-Maciąg L. (2005), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zellner W. (1995), *Countercultures: A Sociological Analysis*, St. Martin's Press, New York, NY.
- Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R. (2009), *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Ziegler Ch. (1985), *Innovation and the imitative entrepreneur*, „Journal of Economic Behavior & Organization”, Vol. 6, Issue 2, s. 103–121.
- Zuo J., Zillante G. (2006), *Project Culture – The X Factor for Achieving Optimum Performance in Construction Projects?*, „Construction Information Quarterly”, Vol. 8, No. 4, s. 173–177.
- Zuo J., Zillante G., Coffey V. (2009), *Project culture in the chinese construction Industry: preception of contractors*, „Australian Journal of Construction Economics and Building”, Vol. 9, No. 2, s. 17–28.

W monografii przedstawiono model subkultury zespołu projektowego. Na podstawie analizy krytycznej literatury przedmiotu i przeprowadzonych badań własnych wyodrębniono czynniki sprzyjające kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego. Następnie opisano procesy zachodzące w subkulturze zespołu projektowego oraz wskazano na oddziaływanie tej subkultury na zaangażowanie członków zespołu projektowego, opór wobec zmian, sukces projektu, a także przewagę konkurencyjną organizacji.

Ze względu na naukowy charakter niniejsze opracowanie może być interesujące zarówno dla badaczy akademickich, jak i studentów zajmujących się tematyką zarządzania projektami. Inną grupą odbiorców mogą być praktycy zarządzający projektami, ich wykonawcy czy inni interesariusze.



Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej
są do nabycia w sprzedaży wysyłkowej:
zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-172-4



9 788374 931724 >