

Robert KAMIŃSKI*

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE SIŁĘ SUBKULTURY ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2020.081.06

Celem artykułu jest zdefiniowanie siły subkultury zespołu projektowego oraz sformułowanie hipotezy badawczej, która dotyczy związku czterech cech projektu z siłą subkultury zespołu projektowego. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wykazano, że unikalność każdego projektu oraz jego niepowtarzalny w danej organizacji charakter uniemożliwiają sformułowanie spójnej listy norm i wartości subkultury zespołu projektowego, a bardziej zasadne wydaje się postrzeganie jej w relacji do kultury organizacyjnej. Na podstawie czterech wymiarów projektu, opisanych szeroko w literaturze, określono związek cech projektu z siłą subkultury zespołu projektowego. Głównym wnioskiem z badań jest konieczność zweryfikowania hipotezy badawczej opisującej zależność między siłą tej subkultury i czynnikami sprzyjającymi jej kształtowaniu się. Hipoteza jest oparta na założeniu, że przy słabym nasileniu cech projektu subkultura zespołu powinna być słaba, co oznacza, że jaskrawe przeciwstawianie zarządzania powtarzalną działalnością i zarządzania projektami nie zawsze jest uzasadnione. W zależności od wyróżnionych czynników subkulturotwórczych normy i wartości charakterystyczne dla subkultury zespołu projektowego mogą bowiem mniej lub bardziej się różnić od obserwowanych w kulturze organizacyjnej. Odmienne więc niż w dotychczasowej literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na to, że nie istnieje uniwersalny zestaw cech charakteryzujących zespół projektowy w odróżnieniu od reszty organizacji, zajmującej się rutynową działalnością. Biorąc pod uwagę zdefiniowane w artykule pojęcie siły subkultury zespołu projektowego, można bowiem przypuszczać, że słabe nasilenie cech projektu spowoduje ukształtowanie się słabej subkultury zespołu projektowego lub nawet jej brak, a normy i wartości reprezentowane przez członków zespołu projektowego będą takie same jak przyjęte w kulturze organizacyjnej.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, subkultura, projekt, zespół

* Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, ORCID: 0000-0002-3211-8279.

1. WPROWADZENIE

Kierownictwo coraz większej liczby przedsiębiorstw pragnie zbudować organizację projektową, rozumianą jako zbiór osób i instytucji współdziałających (z sukcesem) przy realizacji projektów (Trocki, 2009). Szybko okazuje się jednak, że wprowadzenie zarządzania projektami wymaga licznych zmian kulturowo-organizacyjnych. 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 przy takim rozumieniu zarządzania projektami pomija się niestety ważne relacje personalne. Chodzi tu nie tylko o to, że kierownik projektu musi np. otrzymać władzę i dostęp do zasobów, a kierownicy najwyższego szczebla powinni pełnić funkcje sponsorów, czyli decydować o rozpoczęciu, realizacji, zatrzymaniu lub zakończeniu projektu, ale przede wszystkim o to, że z punktu widzenia pracowników bezpośrednie zaangażowanie w realizację projektów oznacza często przejście od stabilnego, jednostajnego trybu rutynowej pracy do dynamicznie zmieniających się wymagań i bardziej złożonej struktury organizacyjnej. W odróżnieniu od większości prac, skupionych na roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu projektami, celami niniejszego opracowania są – po pierwsze – zdefiniowanie siły subkultury zespołu projektowego oraz – po drugie – omówienie podstawowych, zdaniem autora, czynników wpływających na kształtowanie się siły zespołu projektowego, a mianowicie czterech cech projektu. Poniżej przedstawiono uzasadnienie przyjęcia wskazanych celów.

Niektórzy autorzy wyodrębniają poziom zespołu projektowego jako poziom analizy kulturowych uwarunkowań zarządzania projektami. I tak, np. Kerzner (2001) zauważył, że zarówno kierownik projektu, jak i kierownik liniowy mogą rozwijać wzajemnie akceptowalną kulturę projektu oraz zasady współpracy. Ta subkultura jest wypadkową norm i wartości wynikających z potrzeb pracy nad specyficznym projektem oraz ograniczeń, jakie stwarza organizacja wraz ze swą kulturą.

Liczba opracowań, których autorzy omawiają możliwość wykształcenia się subkultury zespołu projektowego (Kerzner, 2001; Aronson, Lechler, 2009; Fellows, Grisham, Tjihuis, 2007; Szeptuch, Dyla, 2015), jest niewielka w porównaniu z liczbą opracowań poświęconych zarówno zależnościom występującym między zarządzaniem projektami a kulturą organizacyjną (Kendra, Taplin, 2004; Belassi, Kondra, Tukel, 2007; Morrison, Brown, Smit, 2008; Shore, 2008; Yazici, 2009; Nahmias, Crawford, Combe, 2010; Kuo, Kuo, 2010), jak i kulturze organizacyjnej projektu (np. Firth, Krut, 1991; Thomas et al., 2002; Wang, 2001; Zuo, Zillante, 2006; Du Plessis, Hoole, 2006; Stare, 2012).

Ta dysproporcja jest zastanawiająca, jeśli weźmie się pod uwagę, że analiza kulturowych uwarunkowań zarządzania projektami zarówno na poziomie całej organizacji, jak i na poziomie kultury organizacyjnej projektu (rozumianej jako

wiedza, przekonania, umiejętności, postawy i inne zdolności oraz przyzwyczajenia nabyte przez ludzi, którzy są członkami jakiejś społeczności projektowej) wydaje się nie przystawać do definicji projektu, według której każdy projekt jest unikalny i, jak można sądzić, będzie wymagał odmiennych norm i wartości. Tak więc mała liczba opracowań w tym obszarze jest uzasadnieniem chociaż częściowego uzupełnienia tej luki badawczej.

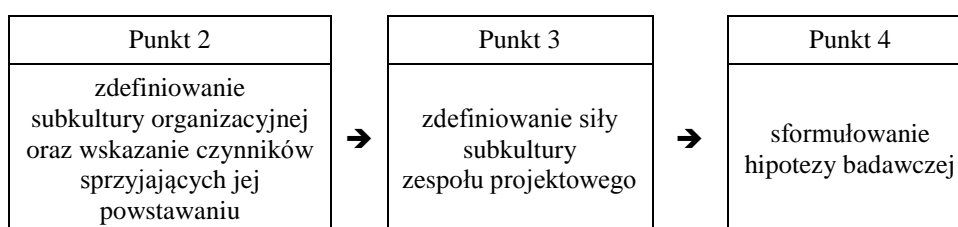
Pojawia się pytanie, w jakich warunkach lub czy zawsze powstanie subkultura zespołu projektowego, jeżeli projekt pod względem swojej **innowacyjności, złożoności, tempa** realizacji lub poziomu **technologii** może mniej lub bardziej odbiegać od tego, czym organizacja zajmuje się na co dzień w ramach swojej rutynowej działalności. Przy małej innowacyjności i niewielkiej złożoności projektu, przy braku presji czasu oraz niskim poziomie technologii sposób realizacji projektu nie odbiega bowiem (np. zdaniem Shenhara i Dvira (2008)) od stosowanych na co dzień sposobów zarządzania organizacją. Może to oznaczać, że przeciwstawianie zarządzania powtarzalną działalnością i zarządzania projektami nie zawsze jest uzasadnione, a podobieństwa, np. między procesami i projektami, mogą być w niektórych przypadkach bardzo duże (Nowosielski, 2018). Takie postrzeganie norm i wartości zespołu projektowego różni się od tego, które dominuje w literaturze przedmiotu (np. Firth, Krut, 1991; Thomas et al., 2002; Wang, 2001; Zuo, Zillante, 2006; Du Plessis, Hoole, 2006; Stare, 2012). O ile opracowania cytowanych autorów różnią się co do zestawu norm i wartości, pod względem których zespoły projektowe odbiegają od powtarzalnej działalności organizacji, o tyle traktują oni wyróżnione przez siebie normy i wartości jako uniwersalne i typowe dla wielu projektów. I tak, wskazują przede wszystkim: (1) orientację na zespół, a nie na interes jednostkowy i kształtowanie relacji za pomocą formalnej struktury organizacyjnej, (2) orientację na cele lub wyniki projektu, a nie tylko na cele organizacji lub rezultaty osiągnięte w wyniku jej powtarzalnych, rutynowych procesów, (3) swobodny przepływ informacji, a nie tylko przepływ informacji w hierarchii organizacyjnej, oraz ostatecznie (4) zaangażowanie członków zespołu projektowego w prace nad projektem silniejsze niż w wykonywanie zadań związanych z rutynową działalnością.

Podsumowując, obiektem badań są zespoły projektowe, przedmiotem badań – występująca w ich ramach subkultura zespołu projektowego, a problemem badawczym – zależność między czynnikami sprzyjającymi powstawaniu subkultury zespołu projektowego a jej siłą. Z literatury przedmiotu oraz z obserwacji praktyki zarządzania projektami wynika bowiem konieczność głębszej analizy omawianych zależności. Prowadzi to do celów pracy, jakimi są przedstawienie definicji siły subkultury zespołu projektowego oraz sformułowanie hipotezy badawczej odnoszącej się do podstawowych czynników związanych z siłą tej subkultury, a mianowicie do cech projektu, jakimi są innowacyjność, złożoność, tempo realizacji oraz poziom technologii projektu.

Na postępowanie badawcze służące osiągnięciu celów niniejszego opracowania składają się trzy kroki:

- zdefiniowanie pojęcia subkultury organizacyjnej oraz wyróżnienie na podstawie literatury przedmiotu czynników sprzyjających powstawaniu subkultur organizacyjnych (p. 2),
- sformułowanie definicji siły subkultury zespołu projektowego oraz wskazanie potencjalnych czynników sprzyjających kształtowaniu się subkultury zespołu projektowego (p. 3),
- sformułowanie hipotezy badawczej odnoszącej się do zależności między cechami projektu a siłą subkultury zespołu projektowego (p. 4).

Postępowanie to zilustrowano na rys. 1.



Rys. 1. Postępowanie badawcze.
Opracowanie własne

Rozważania prowadzone w niniejszym opracowaniu są zgodne z funkcjonalistycznym paradygmatem badań nad kulturą (Smircich, 1983; Sułkowski, 2013). Zgodnie z nim cechą charakterystyczną zespołu projektowego jest występowanie zróżnicowanych ról i pozycji społecznych, związanych ze zróżnicowanymi prawami i obowiązkami, oraz istnienie wspólnych norm i wartości. Aby system ten mógł trwać, musi być zdolny do adaptacji, osiągnięcia celów, integracji i utrzymywania wzorców działania. Normy i wartości w zespole projektowym będą więc podporządkowane jego celowi, czyli celowi projektu.

2. SUBKULTURA ORGANIZACYJNA ORAZ KSZTAŁTUJĄCE JĄ CZYNNIKI

W jednym z podstawowych opracowań poświęconych tematyce subkultur organizacyjnych Trice (1993) definiuje subkultury organizacyjne jako wyróżniające się skupiska sposobów rozumowania, zachowań i form kulturowych, które charakteryzują grupy ludzi w organizacji. Subkultury różnią się w sposób zauważalny od rdzenia kultury, w którym są usytuowane. I tak, subkultury mogą być przejawskrawieniem ideologii i praktyk kultury dominującej lub odbiegać od nich w pewien sposób, a nawet, w przypadku kontrkultur, znajdować się w ostrym konflikcie

z dominującą kulturą (Trice, 1993). Ponadto, im bardziej wyjątkowe są elementy subkultury, tym bardziej jej członkowie są skłonni do osłabienia swojego zaangażowania w kulturę organizacji i do tworzenia podstawy pozwalającej naruszać istotne jej aspekty (Trice, Beyer, 1993). Opisane powyżej rozumienie subkultury organizacyjnej zostanie przyjęte na potrzeby niniejszego opracowania. Subkultura organizacyjna, stworzona przez grupę członków organizacji, charakteryzuje się więc odmiennymi i (lub) unikalnymi wartościami, zasadami czy normami w porównaniu z pozostałą częścią jej (organizacji) pracowników. Czyni to oczywiście kulturę organizacyjną punktem odniesienia dla subkultury organizacyjnej.

Chronologicznie 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). Do dziś uważa się więc, że na wyodrębnienie specyficznych subkultur wewnątrz organizacji mogą mieć wpływ płeć, wiek, pochodzenie etniczne czy kultura narodowa (Hopkins, Hopkins, Mallette, 2005; Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011).

W literaturze przedmiotu o wiele większą uwagę poświęca się jednak czynnikom wewnątrzorganizacyjnym; czynniki wpływające na kształtowanie się subkultur opisywane były przez m.in. przez Van Maanema i Barleya (1985), Scheina (2017), Trice'a (1993), Trice'a i Beyer (1993), czy też Schreyöggę i Geigera (2016). I tak, do najważniejszych czynników sprzyjających kształtowaniu subkultur organizacyjnych zaliczają oni przede wszystkim: strukturę organizacyjną (np. przez tworzenie pionów funkcjonalnych lub dywizji zorientowanych na określonego klienta lub produkt), wykształcenie i kwalifikacje uczestników organizacji (np. wyraźnie odbiegające od dotychczasowego poziomu w organizacji), wielkość organizacji, cechy członków organizacji (np. zadowolenie z pracy czy zaangażowanie) oraz dynamikę i złożoność otoczenia.

W kontekście powyższych rozważań należy zauważyć, że:

- wyróżniając czynniki sprzyjające powstawaniu subkultur, nie zwraca się uwagi na inicjowane w organizacji projekty i powoływane w związku z tym zespoły projektowe, które wykształcałyby subkulturę z normami i wartościami innymi od tych typowych dla rutynowej działalności przedsiębiorstwa;
- pomijanych przez wspomnianych powyżej autorów czynnikiem mogącym kreować subkultury są również przełożeni; w literaturze na temat kultury organizacyjnej jest dużo wzmianek o wpływie m.in. kadry kierowniczej na jej kształtowanie (można tu wskazać m.in. na prace Scheina (2017), czy też Zbiegień-Maciąg (2005)); analogicznie również na poziomach dywizji, pionu funkcjonalnego, działu, czy też zespołu projektowego jest możliwe, że ich kierownictwo będzie kreować specyficzne subkultury.

I tak, w kontekście powyższych rozważań, w kolejnym punkcie zostanie przedstawiona subkultura zespołu projektowego wraz z jej siłą oraz czynnikami wpływającymi na jej kształtowanie się.

3. SUBKULTURA ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

Chcąc analizować funkcjonowanie zespołu projektowego jako specyficznej subkultury organizacyjnej, należy w pierwszym kroku zastanowić się nad kulturowymi aspektami zarządzania projektami w ogóle. Literatura omawiająca zależności występujące między zarządzaniem projektami a kulturą organizacyjną jest dość obszerna (np. Kendra, Taplin, 2004; Morrison, Brown, Smit, 2008; Yazici, 2009; Nahmias, Crawford, Combe, 2010). I tak, w jednej z najstarszych i najczęściej cytowanych prac Kendra i Taplin (2004) przeprowadziły wywiady dotyczące roli kultury organizacyjnej w modelu opisującym czynniki sukcesu projektu. W swoim modelu wyróżniły one kulturę organizacyjną, łączącą cztery czynniki sukcesu (projektu): kompetencje kierownika projektu, metryki projektu, procesy biznesowe wykorzystywane podczas pracy projektowej oraz strukturę organizacyjną projektu (członków zespołu). Na podstawie przeprowadzonych wywiadów cytowane autorki stwierdziły, że kultura, która w pozytywny sposób wpływa na sukces projektu, charakteryzuje się: silną orientacją na klienta, uczciwością i zaufaniem we wszystkim, co się robi, pracą zespołową, czyli wspólnym myśleniem i działaniem – jako jedna firma, innowacyjnością, stałym wyznaczaniem ambitnych celów, indywidualnym szacunkiem i odpowiedzialnością.

Innym poziomem analizy okazuje się poziom zespołu projektowego. Dvir i Shenhar (2011) piszą: „Wspaniałe projekty tworzą rewolucyjną kulturę projektu. Realizacja wielkich projektów często wymaga innej kultury projektu, która później może objąć całą organizację. Kultura projektu ułatwia naukę oraz stymuluje innowacje i zmiany, co oznaczałoby, że kultura projektu ma cechy kultury uczenia się i innowacji, ale także rozwija inne wartości, takie jak zaufanie i zaangażowanie” (Dvir, Shenhar, 2011, 20). 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 charakteryzowały się własną kulturą i odmiennie później sposób funkcjonowania całej organizacji.

W związku z zasygnalizowaniem przez Dvira i Shenhara poziomu zespołu i jego kultury należy zwrócić uwagę na konieczność zastosowania jednoznacznego nazewnictwa. Można odnieść wrażenie, że o ile w stosunku do całej organizacji mówi się o kulturze organizacyjnej, o tyle zespół projektowy będzie tworzył w jej ramach specyficzną subkulturę. I tak np. według Kerznera (2001) kierownicy projektów mogą dążyć do wypracowania subkultur dla swoich projektów, szczególnie gdy czas ich realizacji będzie wynosił wiele lat. Takie tymczasowe (sub)kultury projektów są rozwijane w ramach ograniczeń stwarzanych przez kulturę organizacyjną, co uzasadnia nazwanie ich subkulturami. Zdaniem Kerznera wynika to stąd, że kierownik projektu nie powinien oczekiwać, iż naczelne kierownictwo pozwoli mu na całkowicie swobodne działania i że w ramach swoich uprawnień musi on respektować zarówno interesy projektu, jak i organizacji, w której realizuje projekt.

Oznacza to, że zdaniem Kerznera subkultura jest niejako wypadkową norm i wartości wynikających z potrzeb realizowania specyficznego projektu oraz ograniczeń, jakie stwarza organizacja wraz z jej kulturą. Kerzner nie opisuje jednak, jakie konkretnie cechy ma mieć subkultura zespołu projektowego.

W swoich opracowaniach dotyczących zarządzania projektami na subkulturę tworzoną przez zespół projektowy wskazują Aronson i Lechler (2009). Zdaniem cytowanych autorów subkultura jest specyficzna dla projektu i odzwierciedla prace wykonywane w jego ramach oraz podstawowe zadania stojące przed zespołem. W swoim opracowaniu wskazują oni następujące czynniki wpływające na powstawanie subkultur: specyfikę projektu, odbiegającą od rutynowych zadań organizacji, oraz macierzową strukturę organizacyjną, w ramach której realizowane są projekty i normy wnoszone do zespołu projektowego przez jego członków. Ten ostatni czynnik staje się przedmiotem badań, które wykazały, że konstruktywne normy zespołu projektowego, takie jak orientacja na osiągnięcia i samorealizację, humanizm oraz afiliacja, wpływają na sukces projektu określany jako sukces biznesowy, zadowolenie klienta oraz wzrost wiedzy o projekcie.

Zestaw cech charakteryzujących subkulturę zespołu projektowego podają również Fellows, Grisham i Tjihuis (2007); ich zdaniem są to: zgodność członków zespołu projektowego co do celu projektu, przywództwo, zaangażowanie w prace zespołu projektowego, zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna motywacja członków zespołu projektowego, zaufanie oraz władza kierownika projektu.

Z kolei Szeptuch i Dyla (2015) zauważają, że zespoły zajmujące się realizacją projektów wytwarzają własną kulturę organizacyjną i dlatego szczególnie ważną rolę w kształtowaniu kultury w pracy zespołu projektowego odgrywa kierownik projektu. To od niego zależy, czy w zespole promowana będzie np. kultura winy czy wpływu, co ma zdaniem cytowanych autorek znaczący wpływ na sukces projektu. Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych przez cytowane autorki subkultura zespołu projektowego charakteryzuje się: brakiem uprzedzeń i zahamowań we współpracy w ramach zespołu z osobami innych narodowości i kultur, wspólnym językiem i systemem pojęć, a także normami i zasadami postępowania, których propagowanie w organizacji sprzyja szybkiej integracji współpracowników w ramach zespołu projektowego.

Podsumowując, analiza przytoczonych powyżej opracowań pozwala zauważyć dwa problemy badawcze. Pierwszy dotyczy cech subkultury zespołu projektowego. Na podstawie przywołanych opracowań trudno jest sformułować ich listę, a wskazania autorów nie są spójne. Można na tej podstawie sądzić, że analiza cech subkultury zespołu projektowego wydaje się nie przystawać do definicji projektu, według której każdy projekt jest unikalny i – jak można sądzić – będzie wymagał odmiennych norm i wartości. Dodatkowo projekt np. pod względem innowacyjności, złożoności, tempa realizacji lub poziomu technologii może mniej lub bardziej odbiegać od tego, czym organizacja zajmuje się na co dzień w swojej rutynowej działalności. Podobnie każdy projekt może być inaczej umiejscowiony w ramach struktury organizacyjnej, np. przedsiębiorstwa (Trocki, 2009). Projekt może być

więc realizowany w strukturze liniowej wyodrębnionej funkcjonalnie, przedmiotowo lub terytorialnie, gdzie przenikają się obowiązki na rzecz bieżącej działalności instytucji i działalność na rzecz projektu, lub też w tzw. „czystej” organizacji projektowej, gdzie obowiązuje pełna rozdzielność bieżącej działalności i działalności na rzecz projektu.

Drugim problemem badawczym jest to, że o ile niektórzy autorzy wskazują na czynniki wpływające na tworzenie się subkultury zespołu projektowego (specyfika projektu, macierzowa struktura organizacyjna, normy wnoszone przez członków zespołu projektowego, osoba kierownika projektu), o tyle robią to wybiórczo i pomijają takie czynniki wpływające na kształtowanie się subkultur, jak wykształcenie i kwalifikacje pracowników, dynamika oraz złożoność otoczenia czy wielkość organizacji. Istnieje więc konieczność bardziej całościowej analizy czynników powodujących powstawanie subkultury projektowej. Zostanie wtedy uzyskana odpowiedź na pytanie, czy i w jakich warunkach powstaje subkultura zespołu projektowego.

Rozwiązaniem pierwszego problemu może być sformułowanie pojęcia siły subkultury zespołu projektowego. Zgodnie z założeniem, że subkultura taka jest powiązana w pewnym stopniu z kulturą organizacyjną, to mniej lub bardziej wyrażone i zakorzenione normy i wartości mogą być w różnym stopniu upowszechnione w kulturze i subkulturze. Jeśli więc zarówno kulturę organizacyjną, jak i subkulturę można opisać za pomocą określonych wymiarów kultury, to subkultura zespołu projektowego będzie tym silniejsza, w im większej liczbie wymiarów będzie występować różnica między kulturą organizacyjną a subkulturą pod względem nasilenia występowania norm i wartości opisywanych przez te wymiary. I tak np. określone normy i wartości związane z wysokim stopniem unikania niepewności mogą albo występować tylko w kulturze i nie być obecne w subkulturze, albo występować i tu, i tam, ale z różnym nasileniem.

Na tej podstawie przyjęto, że subkultura zespołu projektowego będzie tym silniejsza, w im większej liczbie wymiarów kultury będzie występować różnica między kulturą organizacyjną a subkulturą (różnica ta dotyczy nasilenia występowania tych norm i wartości). Oznacza to, że silna subkultura zespołu projektowego będzie się różnić od kultury organizacyjnej we wszystkich wymiarach. Z kolei subkultura zespołu projektowego będzie tym słabsza, w im mniejszej liczbie wymiarów kultury będzie występować różnica między kulturą organizacyjną a subkulturą.

Rozwiązaniem drugiego problemu badawczego może być oparcie się na spostrzeżeniach dokonanych w literaturze poświęconej subkulturze organizacyjnej. Jeśli w p. 2 za czynniki sprzyjające kształtowaniu się subkultur organizacyjnych uznano strukturę organizacyjną, wykształcenie, kwalifikacje i cechy członków organizacji, jej wielkość, dynamikę i złożoność otoczenia oraz osobę założyciela organizacji lub przełożonego, to część z nich na poziomie zespołu projektowego będzie miała potencjalny związek z siłą subkultury zespołu projektowego.

I tak jako czynniki sprzyjające tworzeniu subkultury zespołu projektowego można wskazać cechy projektu, formę organizacji projektowej, wykształcenie

i kwalifikacje członków zespołu projektowego, ich cechy (takie jak np. zaangażowanie, lojalność i identyfikacja z zespołem), dynamikę i złożoność otoczenia oraz osobę kierownika projektu. Przyjmując w niniejszym opracowaniu funkcjonalistyczny paradygmat badań nad kulturą (Smircich, 1983; Sułkowski 2013), zgodnie z którym zarówno kultura, jak i subkultura są powiązane z osiąganiem celów oraz ulegają kształtowaniu, można sądzić, że takie zmienne, jak cechy projektu będą miały decydujące znaczenie w procesach powstawania subkultury zespołu projektowego. W dalszej części niniejszego opracowania zostanie więc podjęta próba określenia związku cech projektu z kształtowaniem się siły subkultury zespołu projektowego.

4. CECHY PROJEKTU JAKO CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA SIŁĘ SUBKULTURY ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele sposobów klasyfikacji projektów (np. Pawlak, 2006; Shenhar, Dvir, 2008; Lock, 2009; Trocki, 2012). Ponieważ celem niniejszego opracowania nie jest omawianie poszczególnych typów projektów, zatem w myśl podejścia sytuacyjnego zdecydowano się wybrać taką ich typologię, która zawiera jednocześnie wnioski co do dopasowania właściwego stylu zarządzania do każdego projektu. Przyjęto więc, że potencjalny wpływ na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego będą miały przede wszystkim cechy projektu wyróżnione przez Shenhara oraz Dvira (2008), którzy zalecają zróżnicowane podejście do projektów o różnym charakterze. Swoje podejście opierają oni na czterech wymiarach projektów, a mianowicie (Shenhar, Dvir, 2008): stopniu nowości lub **innowacyjności** projektu, stopniu **złożoności** projektu, jego **tempie** oraz poziomie **technologii**. W dalszej części artykułu zostanie więc przedstawiony wpływ charakteru różnych typów projektów na sposób zarządzania nimi, a 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, projekt oparty na platformie oraz projekt przełomowy. I tak, np. Kiełbus (2011, 224) zauważa: „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, ryzyko zaś wyższe. W takim przypadku potrzeba większej elastyczności i kreatywności, aby doprowadzić projekt do jego zakończenia z sukcesem”. Opisane powyżej poziomy innowacyjności mają więc wpływ na zbieranie danych rynkowych, definicję produktu oraz czas zamrożenia wymagań dotyczą-

cych projektu i marketingu. W sytuacji, kiedy realizowany jest projekt pochodny, sposób postrzegania rynku, czy też rozumienie cech lub funkcjonalności produktu nie odbiegają od dotychczasowego sposobu postępowania. Z kolei w przypadku projektu platformowego konieczne mogą się okazać zmiana sposobu postrzegania rynku oraz zaangażowanie osób z zewnątrz (np. klientów) w proces definiowania produktu. W przypadku projektów przełomowych dotychczasowe sposoby postępowania muszą zostać porzucone, a sprawdzone praktyki należy zastąpić działaniem opartym na metodzie prób i błędów.

Dodatkowo Shenhar i Dvir (2008) wskazują w odniesieniu do zasobów ludzkich na to, że w przypadku projektów pochodnych ludzie są świadomi efektywności, kosztów i czasu, co – jak można sądzić – jest podejściem podobnym do wykonywanego w ich rutynowej działalności. W przypadku projektów platformowych zespół jest międzywydziałowy, a ludzie muszą mieć całościowe spojrzenie na projekt. Z kolei w projektach przełomowych poszukiwane są osoby kreatywne, ze zdolnością do innowacyjności w różnych dziedzinach, mające swobodę wyrażania i testowania nowych pomysłów; obejmuje się je bardzo elastycznym stylem zarządzania. Jak można zauważyć, zespół projektowy w przypadku projektu pochodnego będzie mógł się opierać na normach i wartościach dotychczasowej kultury organizacyjnej; z kolei w projekcie przełomowym członkowie zespołu projektu muszą przynajmniej częściowo odejść od dotychczasowych wzorców kulturowych i wtedy stworzą subkulturę.

Ostatecznie, jak wynika np. z badań Griffin (1997) dotyczących nowych produktów i projektów związanych z rozwojem nowych usług, wyższy poziom nowości produktu, zoperacjonalizowany jako procent zmian dokonanych w nowym produkcie w stosunku do produktu poprzedniego, 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.

W przypadku **złożoności** projektu można wskazać na opracowania Shenhara i Dvira (2008), Hass (2008) oraz Tatikondy i Rosenthala (2000). Hass (2008) wymienia w swoim opracowaniu następujące źródła złożoności projektu: liczbę zmiennych i interfejsów, brak świadomości zdarzeń i związku przyczynowego, niezdolność do wstępnej oceny działań, niemożność dowiedzenia się, co się stanie w wyniku podejmowanych działań, szybkie tempo zmian, liczbę i typy interakcji, wielość powiązań między elementami.

Hass (2008) proponuje więc własny model złożoności projektu, przy czym wyróżnia projekty o trzech poziomach złożoności (projekt niezależny, średnio złożony, wysoce złożony) oraz szereg wymiarów opisujących tę złożoność (czas trwania projektu, wielkość zespołu, skład zespołu, wyniki osiągnięte przez zespół, pilność i elastyczność kosztów, czasu i zakresu projektu, sposób sformułowania celów biznesowych projektu, prostotę stosowanego rozwiązania, wymagania oraz ich zmienność, poziom zmian handlowych).

Kwestię złożoności projektu poruszyli w swoim opracowaniu również Shenhar i Dvir (2008). Wyróżniają oni projekty o trzech poziomach złożoności: montażowe, systemowe oraz macierzowe.

Jak zauważają cytowani autorzy, większa złożoność projektu implikuje wyższy stopień skomplikowania organizacji, silniejszą interakcję między częściami projektu oraz większe sformalizowanie sposobu zarządzania projektem (Shenhar, Dvir, 2008). W przypadku projektów montażowych mamy do czynienia najczęściej z jednym zespołem funkcjonalnym; jego członkowie, pochodzący z jednej organizacji, znają się, mają ze sobą codzienny kontakt i nie wykształcają na potrzeby projektu specjalnych sposobów postępowania. Innymi słowy, wykształcanie innych niż w kulturze organizacyjnej norm i wartości subkultury zespołu projektowego na potrzeby realizacji projektu nie jest potrzebne.

Podobnie w przypadku najmniejszej złożoności projektu według Hass (2008) – tzn. w projekcie niezależnym – wskazuje ona, że nie ma konieczności wykształcania specyficznych sposobów postępowania. Może to wynikać m.in. z małego zakresu projektu, niewielkich kamieni milowych oraz ze zmian dokonywanych w harmonogramie oraz budżecie projektu. Podobne rozwiązanie jest łatwo osiągalne z użyciem istniejących i dobrze opanowanych technologii. Ponieważ w wyniku projektu zachodzą tylko drobne zmiany w dotychczasowym podejściu do prowadzenia biznesu, można stwierdzić, że nie będą wykształcane specyficzne normy i wartości (czyli subkultura) zespołu projektowego.

Odmierna sytuacja będzie występować w przypadku projektów systemowych lub według Hass „średnio złożonych”. Projekty systemowe są zdaniem Shenhara i Dvira (2008) rzadko realizowane przez jedną organizację. Wymagają centralnego biura projektowego (lub biura programu), które koordynuje wysiłki wielu podgrup i podwykonawców oraz charakteryzują się znacznym stopniem sformalizowania i biurokracji. Według Hass (2008) zespół projektowy składa się z osób spoza organizacji, technologia jest nowa, a zmiana oznacza udoskonalenie dotychczasowych praktyk biznesowych. Funkcjonowanie biura projektowego narzucającego określone sposoby 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).

Ostatecznie projekty macierzowe są realizowane pod parasolem organizacji (np. spółki-córki projektowej), która zajmuje się przede wszystkim zagadnieniami finansowymi, logistycznymi i prawnymi oraz jest odpowiedzialna za biura zawierające kontrakty i kontrolujące system projektów składowych macierzy (Shenhar, Dvir, 2008). Łatwo zauważyć, że taka organizacja rozwija swoją własną kulturę organizacyjną, daleko wykraczającą poza zwykłą subkulturę. Hass zwraca uwagę, że w projektach wysoce złożonych występuje wiele różnych zespołów (wykonawców zewnętrznych, wirtualnych, zróżnicowanych kulturowo). Będą one – jak można sądzić – każdorazowo tworzyć swoje specyficzne subkultury, które przy wysokiej złożoności projektu będą wymuszały wiele działań koordynacyjnych (np. ze strony spółki-córki projektowej), o których napisano powyżej.

Nakreślone powyżej sposoby zarządzania projektami, różne w zależności od stopnia złożoności projektu, wpływają również na styl przywództwa. Rietsema i Watkins (2012) sugerują, że złożone systemy wymagają holistycznego i wszechstronnego przywództwa, które sprzyja współpracy i kooperacji. Taticonda i Rosenthal (2000), opisując problematykę złożoności projektu, wskazują też, że wiąże się ona z wydłużeniem prac rozwojowych, co w kontekście powyższych rozważań będzie, jak można sądzić, pozytywnie związane z siłą subkultury zespołu projektowego.

Kolejnym czynnikiem mającym potencjalny wpływ na tworzenie się subkultury zespołu projektowego jest **tempo** realizacji projektu, wynikające z jego pilności i z tego, czy termin zakończenia prac jest krytyczny (Shenhar, Dvir, 2008). Cytowani autorzy wyróżniają cztery poziomy tempa projektu: tempo zwykłe, szybkie (konkurencyjne), krytyczne oraz błyskawiczne.

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

W przypadku projektów szybkich (konkurencyjnych) priorytetem jest terminowe ich ukończenie, 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. Shenhar i Dvir (2008) wskazują, że takie projekty muszą mieć w organizacji znaczenie strategiczne. Kadra kierownicza musi się skupić na przestrzeganiu terminów przy jednoczesnym osiągnięciu celów związanych z zyskami i zaspokojeniu potrzeb rynkowych. W odróżnieniu od projektów zwykłych tworzone są tu zespoły macierzowe, których członkami są osoby mające kwalifikacje potrzebne do realizacji projektu, obowiązują procedury mające na celu skrócenie czasu realizacji projektu, a naczelne kierownictwo monitoruje i aprobuje główne etapy projektu. Na tej podstawie można sądzić, że zespół projektowy będzie musiał wytworzyć nie tylko zorientowany na czas sposób postępowania, ale też specyficzne normy i wartości, odmienne od tych typowych dla kultury organizacyjnej.

Projekty z czasem krytycznym są nastawione na konkretną datę zakończenia, której nie można zmienić; niedotrzymanie terminu jest równoznaczne z niepowodzeniem projektu. Projekty są bowiem inicjowane tak, aby ich realizacja zmieściła się w pewnym oknie czasowym, którego nie można przegapić. Są one realizowane w tzw. „czystej” organizacji projektowej, w jednej lokalizacji, często oddalonej lub odizolowanej od organizacji macierzystej (Trocki, 2009). Procedury i procesy są skrócone i proste, dominuje ścisła kontrola harmonogramu, a wszyscy członkowie

zespołów składają raporty bezpośrednio menedżerowi projektu (Van Aken et al., 2010). Dodatkowo Scott-Young i Samson (2009) wskazują 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 są inicjowane w odpowiedzi na kryzys lub w wyniku niespodziewanego zdarzenia. Jako przykład mogą służyć wydarzenia wojenne, katastrofy naturalne lub kryzysy przemysłowe, podczas których organizacja musi szybko zareagować na ruch konkurencji. Zdaniem Shenhara i Dvira (2008) kierownicy projektów błyskawicznych muszą mieć pełną niezależność. Stosowana jest „czysta” organizacja projektu, brak jest planowania i dominuje improwizacja, nie ma również czasu na dokumentację i pisanie raportów, a naczelnictwo stale uczestniczy w projekcie, aby pomagać, monitorować oraz podejmować konieczne decyzje. Zespół projektowy stanowią tu osoby przeszkolone i zwolnione z wykonywania innych zadań oraz personel zewnętrzny. Ponieważ projekty błyskawiczne różnią się od projektów z czasem krytycznym tylko tym, że w przypadku tych drugich kierownictwo ma dość czasu, aby zaplanować i przygotować projekt, a zarówno ich struktura organizacyjna, jak i procedury oraz procesy są dość podobne, zatem również w przypadku projektów błyskawicznych istnieją przesłanki, aby powstała subkultura zespołu projektowego.

Czwartą cechą projektów lub inaczej wymiarem służącym do ich klasyfikacji wyróżnionym przez Shenhara i Dvira (2008) jest poziom niepewności technologicznej. Technologia to według nich wiedza, możliwości i zasoby potrzebne do utworzenia, zbudowania, wyprodukowania oraz wykorzystania produktu, procesu lub usługi. Technologia może stanowić materialną lub niematerialną część produktów, a wiedza techniczna może dotyczyć różnorodnych dziedzin. W dalszej kolejności autorzy wyróżnili cztery typy projektów i określili cztery poziomy niepewności technologicznej: projekty niezaawansowane technologicznie, oparte na dojrzałych, znanych technologiach, projekty średnio zaawansowane technologicznie, które obejmują w ograniczonym zakresie pewną liczbę nowych technologii, projekty z obszaru wysokiej technologii, o znacznej niepewności technologicznej, związane z nowymi, choć już znanymi technologiami, oraz projekty z obszaru bardzo wysokiej technologii, o bardzo dużej niepewności technologicznej, wymagające opracowania nowych technologii, nieistniejących w chwili rozpoczęcia projektu.

Wspomniana powyżej niepewność technologiczna, opisywana też np. jako entropia projektu (Orłowski, Ziółkowski, 2011), wpływa oczywiście na sposób zarządzania projektem, czyli m.in. na styl zarządzania, komunikacji i interakcji oraz na cechy menedżera projektu i zespołu projektowego (tab. 1).

Tabela 1. Poziom niepewności technologicznej a zarządzanie projektem

Zarządzanie projektem	Mała niepewność	↔	Bardzo duża niepewność
Styl i postawa	styl firmy; trzymanie się planu		bardzo elastyczny styl; ciągłe zmiany: szukanie problemów
Komunikacja i interakcja	głównie formalna interakcja podczas ustalonych spotkań		wiele kanałów komunikacyjnych; nieformalna komunikacja, zinstytucjonalizowana i promowana przez kierownictwo
Menedżer projektu i zespół projektowy	menedżer z dobrą umiejętnością zarządzania; zwykle średnio wykwalifikowani pracownicy		menedżer projektu o wyjątkowych umiejętnościach technicznych; wysoko wykwalifikowani specjaliści i wielu naukowców

Opracowanie własne na podstawie: Shenhar, Dvir, 2008.

Okazuje się więc, że im wyższy jest poziom niepewności technologicznej, tym bardziej wymagani są kierownicy projektów o wysokich umiejętnościach technicznych, którzy prowadzą projekty w sposób elastyczny, tak aby w dłuższym czasie opracowywania produktu istniała możliwość wprowadzania, oceny i testowania 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 będzie można zaobserwować wykształcanie się specyficznej subkultury zespołu projektowego.

W interesujący sposób odnoszą się do omawianego problemu również Orłowski i Ziółkowski (2011), którzy omawiają kluczowe parametry wpływające na dobór metody zarządzania przedsięwzięciem. Jednym z tych parametrów jest entropia projektu, która wskazuje na nieuporządkowanie informacji, a tym samym na niepewność realizacji procesów wytwórczych i zarządczych w ramach projektu. Jak piszą cytowani autorzy, w zależności od poziomu niepewności związanej z niewiedzą, brakiem sprecyzowanych oczekiwań, czy też niemożnością uzyskania od klienta możliwie pełnego zestawu oczekiwań, należy rozróżniać projekty o małej, średniej i dużej entropii. W zależności od jej stopnia kierownik projektu powinien podjąć decyzję co do wyboru metody wykonywania prac projektowych, dystansując się mniej lub bardziej od klasycznego podejścia do zarządzania projektem i kultury organizacyjnej.

Podsumowując, jeżeli nasilenie cech projektu o możliwych negatywnych skutkach ma wpływ na sposób zarządzania projektem (tab. 2), to można sądzić, że będzie to sprzyjało również powstawaniu innych norm i wartości, niewystępujących dotychczas w kulturze organizacyjnej.

Tabela 2. Wpływ charakterystycznych cech projektów na ich sukces

Cechy charakterystyczne projektów	Konsekwencje dla zarządzania projektami	Możliwe skutki negatywne
wyjatkowość	niepewność	odchylenia od pożądanej jakości, przekroczenie kosztów, terminów
złożoność	trudność rozpoznania potencjalnych problemów	trudności w 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 w skutecznej kontroli i współdziałania
wysokie ryzyko	szczególna kontrola ze strony naczelnego kierownictwa, oczekiwanie sukcesu	unikanie odważnych decyzji, kunktatorstwo

Źródło: Trocki, 2015, 10.

Oznacza to, że można sformułować następującą hipotezę badawczą: **Sila subkultury zespołu projektowego jest tym większa, im większe są: innowacyjność, złożoność i tempo realizacji projektu oraz im wyższy jest typ jego technologii. Odwrotnie, im mniejsze są: innowacyjność, złożoność i tempo realizacji projektu oraz im niższy jest typ jego technologii, tym słabsza będzie subkultura zespołu projektowego i tym bardziej będzie się ona upodabniać do kultury organizacyjnej.**

5. PODSUMOWANIE

Celem artykułu było zdefiniowanie siły subkultury zespołu projektowego oraz sformułowanie hipotezy badawczej, która dotyczy związku czterech cech projektu z siłą subkultury zespołu projektowego. Analiza literatury przedmiotu potwierdziła wstępne przypuszczenia, że unikalność każdego projektu oraz jego niepowtarzalny w danej organizacji charakter uniemożliwiają sformułowanie mniej lub bardziej spójnej listy norm i wartości subkultury zespołu projektowego. Co ciekawe, wnioski sformułowane na podstawie studiów literaturowych pozwalają zauważyć, że subkultura zespołu projektowego nie powstanie w każdych warunkach. Jeżeli projekt nie będzie innowacyjny ani złożony, jego tempo realizacji bę-

dzie zwykle, a typ technologii niski, to normy i wartości zespołu projektowego będą takie same jak w kulturze organizacyjnej. Wydaje się więc błędne przyjmowanie z góry założenia, że subkultura zespołu projektowego będzie występować niemal zawsze, bo zarządzanie projektem odbiega od zarządzania powtarzalną działalnością. Autor niniejszego opracowania sugeruje zatem, aby, odmiennie niż w literaturze przedmiotu, postrzegać normy i wartości zespołu projektowego nie przez pryzmat uniwersalnych cech, ale w relacji do kultury organizacyjnej, w otoczeniu której ten zespół funkcjonuje. Można w tym celu wykorzystać zdefiniowane pojęcie siły subkultury zespołu projektowego, która, jak opisano powyżej, jest związana np. z nasileniem cech projektu.

Na zakończenie należy zauważyć, że przedstawione powyżej zależności to tylko hipoteza, wymagająca oczywiście potwierdzenia w badaniach empirycznych i wskazująca na nowy kierunek badań w obszarze zarządzania projektami i kultury organizacyjnej. Badania te mogą dotyczyć w pierwszej kolejności innych czynników wpływających na kształtowanie się subkultury zespołu projektowego. W dalszej kolejności można poddać analizie procesy zachodzące we wspomnianych subkulturach oraz ich wpływ na szeroko rozumiany sukces projektu oraz organizacji.

LITERATURA

- 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*, 39(5), 444–460.
- Becker, H.S., Geer, B. (1960). Latent culture: A note on the theory of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), 304–313.
- Belassi, W., Kondra, A.Z., Tukel, O.I. (2007). New Product Development Projects: The Effects of Organizational Culture. *Project Management Journal*, 38(4), 12–24.
- Du Plessis, Y., Hoole, C. (2006). An operational 'project management culture' framework (part 1). *SA Journal of Human Resource Management*, 4(1), 36–43.
- Dvir, D., Shenhar, A. (2011). What great projects have in common. *IEEE Engineering Management Review*, 52, 19–21.
- Fellows, R.F., Grisham, T., Tjihuis, W. (2007). Enabling project team culture. In: M. Saxton, K. Kähkönen, S.L. Lu (Eds.). *Organisation and Management of Construction Perspective. CIB Priority Theme – Revaluating Construction: A W065*, 27–44. CIB Rotterdam–Salford University UK.
- Firth, G., Krut, R. (1991). Introducing a Project Management Culture. *European Management Journal*, 19 (4), 437–443.
- Griffin, A. (1997). The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 24–35.
- Hass, K.B. (2008). *Managing Complex Projects: A New Model, Management Concepts*. Vienna, VA.

- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Hopkins, W.E., Hopkins, S.A., Mallette, P. (2005). *Aligning organizational subcultures for competitive advantage: a strategic change approach*, New York: Basic Books.
- Kendra, K., Taplin, L. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, 35, 30–45.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management: using a project management maturity model*. New York: Wiley.
- Kiełbus, A. (2011). Zarządzanie innowacyjnymi projektami IT w odniesieniu do tradycyjnego zarządzania projektami. *Czasopismo Techniczne. Mechanika*, 4(108), 219–226.
- 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*, 21(6), 617–632.
- Lock, D. (2009). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mingus, N. (2002). *Zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
- Morrison, J.M., Brown, C.J., Smit, E. V.D.M. (2008). The impact of organizational culture on project management in matrix organizations. *South African Journal of Business Management*, 39(4), 27–36.
- 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. Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Nowosielski, S. (2018). Procesy i projekty w organizacji. O potrzebie i sposobach współdziałania. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy*, 169, 109–129.
- Orłowski, C., Ziółkowski, A. (2011). Wsparcie doboru metod zarządzania projektem informatycznym z wykorzystaniem systemu agentowego. In: *Konferencja „Przemysł 4.0 a zarządzanie i inżynieria produkcji”*, 197–209. Zakopane. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/079.pdf (27.11.2020).
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rietsema, K.W., Watkins, D.V. (2012). Beyond leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 22–30.
- Schein, E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Schreyögg, G., Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scott-Young, C., Samson, D. (2009). Team management for fast projects: an empirical study of process industries. *International Journal of Operations & Production*, 29(6), 612–635.
- Shenhar, A.J., Dvir, D. (2008). *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*. Warszawa: APN Promise.
- Shore, B. (2008). Systematic Biases and Culture in Project Failures. *Project Management Journal*, 39(4), 5–16.

- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Stare, A. (2012). The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance. *Journal for East European Management Studies*, 17(1), 40–67.
- Sułkowski, Ł. (2013). Funkcjonalistyczna wizja kultury organizacyjnej w zarządzaniu: dominujący paradygmat i jego krytyka. *Problemy Zarządzania*, 11/4, 20–32.
- Szeptuch, A., Dyla, S. (2015). Wpływ kultury organizacyjnej na pracę w zespole projektowym. In: *XVIII Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”*, 316–328. Zakopane.
http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T1/t1_0316.pdf
(27.11.2020).
- Tatikonda, M., Rosenthal, S. (2000). Technology novelty, project complexity, and product development project execution success: A deeper look at task uncertainty in product innovation. *Engineering Management. IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(1), 74–87.
- Thomas, R., Marossezeky, M., Karim, K., Davis, S., McGeorge, D. (2002). The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction. In: *Proceedings of the IGLC-10*, 1–13.
<http://www6.ufrgs.br/norie/iglc10/papers/98-ThomasEtAl.pdf> (25.11.2020).
- Trice, H.M. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*. New York: ELR Press.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Trocki, M. (2009). *Organizacja projektowa*. Warszawa: Bizarre.
- Trocki, M. (2012). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trocki, M. (2015). Podstawy planowania przebiegu projektów. In: M. Trocki, P. Wyrozębski (Eds.). *Planowanie przebiegu projektów*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Van Aken, E.M., 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*, 59(7), 641–667.
- Van Maanen, J., Barley, S. (1985). Organizational Culture: Fragments of a Theory. In: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin (Eds.). *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage. 31–53.
- Wang, X. (2001). Dimensions and Current Status of Project Management Culture. *Project Management Journal*, 32(4), 4–17.
- Yazici, H.J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2005). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zuo, J., Zillante, G. (2006). Project Culture – The X Factor for Achieving Optimum Performance in Construction Projects? *Construction Information Quarterly*, 8(4), 173–177.

**FACTORS SHAPING THE STRENGTH OF THE PROJECT TEAM
SUBCULTURE****Summary**

The aim of the article is to define the strength of the project team subculture and to formulate a research hypothesis that describes the relationship between the four characteristics of the project and the strength of the project team subculture. Based on the analysis of the literature on the subject, it has been shown that the uniqueness of each project and its unique character in a given organization makes it impossible to formulate a coherent list of norms and values of the project team subculture, and it seems more reasonable to perceive the project team subculture in its relation to organizational culture. On the basis of the four dimensions of the project described in the literature, the relationship between the characteristics of the project and the strength of the project team subculture was determined. The need to verify the research hypothesis was shown. The hypothesis assumes that with the weakness of the project features, the team subculture should be weak, which means that the sharp contrast between repetitive management and project management is not always justified. Depending on the distinguished subcultural factors, norms and values in the project team subculture may therefore be more or less different from those in the organizational culture.

Keywords: organizational culture, subculture, project, team

