

# TEORIA ORGANIZACJI TYMCZASOWYCH W ROZWOJU BADAŃ NAD PROJEKTAMI

*Alina Kozarkiewicz<sup>1</sup>*

## **Streszczenie**

Celem pracy jest prezentacja teorii organizacji tymczasowych Lundina i Soderholma (1995). Podstawą badań jest tzw. narracyjny przegląd literatury przedmiotu, zorientowany na analizę logiki i kontekstów tworzenia i rozwoju tej teorii. W pierwszej części zaprezentowano genezę, podstawowe koncepcje i założenia teorii organizacji tymczasowych. W kolejnej części pracy omówiono wpływ teorii na rozwój badań nad projektami. Popularność teorii, potwierdzona licznymi cytowaniami, może stanowić potwierdzenie potrzeby prowadzenia badań teoretycznych w obszarze zarządzania projektami, stanowiących uzupełnienie dla dominującej orientacji praktycznej.

**Słowa kluczowe:** projekt, organizacja tymczasowa, teoria.

## **1. Wprowadzenie**

Współcześnie zarządzanie projektami stanowi bardzo ważną sferę działalności wielu organizacji – zarówno sektor przedsiębiorstw, jak i sektor publiczny coraz większą część swojej działalności realizują w formie projektów. Wiedza o zarządzaniu projektami jest przedmiotem zainteresowań wielu praktyków na co dzień podejmujących decyzje o realizacji projektów, a rozwój tej wiedzy wymaga prowadzenia badań naukowych skierowanych na poznanie mechanizmów, narzędzi czy uwarunkowań zarządzania projektami.

W wielu pracach poświęconych ewolucji zarządzania projektami zwraca się uwagę na określone etapy rozwoju wiedzy o projektach (np. Packendorff, 1994; Jacobsson i in., 2015). Podkreśla się fakt, że o ile w pierwszych latach zarządzanie projektami było nierozdzielnie związane z modelami optymalizacyjnymi i poszukiwaniem metod wspomaganie decyzji, o tyle w kolejnych fazach rozwoju problematyka zainteresowań uległa rozszerzeniu o tematy charakterystyczne dla nauk o organizacji, w tym dotyczące przywództwa, struktur czy kultury organizacyjnej

---

<sup>1</sup> AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania / AGH University of Science and Technology in Cracow, Faculty of Management.

(Packendorff, 1994). Współczesny obraz wiedzy i badań nad projektami jest jeszcze bardziej rozległy. Jak podkreśla się w licznych publikacjach (np. Sahlin-Andersson, Söderholm, 2002; Jacobsson i in., 2015), pojęcie „projekt” stało się niezwykle pojemnym terminem, a badania nad projektami zachęciły badaczy z nauk pokrewnych, np. socjologii czy informatyki do interdyscyplinarnych badań poruszających aspekty społeczne lub techniczne. Nie jest na pewno zaskoczeniem, że wpisanie słowa *project* jako podstawy wyszukiwania w bazie ProQuest daje wyniki liczone w milionach recenzowanych publikacji.

Badania nad projektami, a w konsekwencji publikowanie ich wyników, jest zarówno elementem rozwoju wiedzy o projektach, popularyzacji określonych metod wspomaganie decyzji, jak i karier akademickich. Liczność badań nad projektami zachęciła też wielu autorów do różnego rodzaju przeglądów i analiz bibliograficznych. W interesującym opracowaniu opartym o analizę dotychczasowego dorobku, Jacobsson i Söderholm (2011) proponują kategoryzację nurtów badań na cztery zasadnicze orientacje:

- 1) poszukiwania najlepszych praktyk – adresatami są głównie studenci i praktycy, a podstawowym założeniem badaczy jest przekonanie, że należy poszukiwać metod i narzędzi doskonalących zarządzanie projektami,
- 2) poszukiwanie legitymizacji – badania kierowane do podobnej grupy odbiorców, których celem jest sprawdzenie i potwierdzenie skuteczności określonych podejść lub metod,
- 3) poszukiwanie inspiracji – badania, których adresatem są głównie badacze, a celem jest wskazanie specyfiki lub roli organizacji projektowych, inspiracja dla innych naukowców, w tym w ramach innych orientacji badawczych, metodologii czy badań interdyscyplinarnych,
- 4) poszukiwania wkładu w rozwój wiedzy – badania teoretyczne, w których projekty traktowane są jako przykład (ilustracja) określonych modeli czy wybranych teorii.

Korzystając z zaprezentowanej powyżej klasyfikacji, należy podkreślić, że celem tego artykułu jest poszukiwanie inspiracji i nowych wyzwań, jakie oferuje obszar tej specyficznej subdyscypliny, jaką jest zarządzanie projektami. Natomiast źródłem inspiracji stała się ostatnia z wymienionych powyżej kategorii. Prace teoretyczne, zorientowane na tworzenie, rozwijanie lub testowanie teorii nauk o zarządzaniu, których podstawą są obserwacje oparte o projekty, są stosunkowo rzadko podejmowane przez naukowców. Dlatego też poznanie i popularyzacja teorii wyjaśniających funkcjonowanie zespołów czy organizacji zorientowanych projektowo jest aktualnym i ważnym problemem badawczym.

Jedną z kluczowych teorii opisujących i wyjaśniających fenomen projektu jest teoria organizacji tymczasowych Lundina i Söderholma (1995). O jej znaczeniu może świadczyć fakt, że cytowania tej pracy według Google Scholar w sierpniu 2016 osiągnęły poziom ponad 995. Celem tej pracy jest prezentacja teorii organiza-

cji tymczasowych – jej źródeł, założeń oraz rozwoju. Podstawą przeprowadzonych badań jest tzw. narracyjny przegląd literatury przedmiotu, zorientowany nie tyle na badania bibliometryczne, ile na analizę logiki i kontekstów tworzenia i rozwoju tej teorii. Artykuł stanowi kontynuację poprzednich prac autorki, zachęcających do podejmowania przez polskie ośrodki naukowe badań nad projektami o szerszym spektrum problemów, w tym teoriopoznawczych i teoriiotwórczych (Kozarkiewicz i in., 2008; Kozarkiewicz, 2012), jak i wykorzystujących podstawy teorii organizacji tymczasowych do badań nad portfelami projektów postrzeganymi jako sieci organizacji tymczasowych (Kozarkiewicz, 2015).

## 2. Geneza teorii organizacji tymczasowych

Termin „organizacja tymczasowa” nie jest w nauce pojęciem nowym, o znaczeniu czasu, tymczasowości i systemach tymczasowych w latach 60. pisali m.in. Miles (1964) oraz Bennis (1965). W latach 70. ubiegłego wieku m.in. Goodman i Goodman (1976) popularyzowali pojęcie organizacji tymczasowych prezentując problematykę spektakli teatralnych w kontekście zarządzania tymczasowymi organizacjami. Do dziś zresztą w literaturze przedmiotu autorzy odwołują się do definicji organizacji tymczasowej zaproponowanej w cytowanej pracy: zbiór osób o różnorodnych umiejętnościach pracujących wspólnie nad złożonym zadaniem przez ograniczony okres czasu (Goodman, Goodman, 1976, s. 494).

Pojawienie się koncepcji organizacji tymczasowych w badaniach nad projektami było w zasadzie nieuniknione, biorąc pod uwagę podobieństwo zaprezentowanej powyżej definicji i definicji projektów. W latach 90. podejście do badań nad projektami bazujące na analizie funkcjonowania organizacji tymczasowych stało się domeną tzw. szkoły skandynawskiej – taka orientacja badawcza pojawiła się na konferencji IRNOP w Lycksele (Szwecja), a następnie stała się dominującym wątkiem specjalnego numeru *Scandinavian Journal of Management* w 1995 roku. Była to interesująca alternatywa dla badań zorientowanych praktycznie, dominującej roli organizacji profesjonalnych, a także zachęta do poszukiwania nowych obszarów i inspiracji dla badaczy z nauk o organizacji. Popularyzatorem badań nad projektami jako organizacjami tymczasowymi był m.in. Packendorff (1994, 1995). W swoich pracach definiował organizację tymczasową w następujący sposób: jest to powołana celowo struktura, zorientowana na stworzenie unikalnego procesu lub produktu, ma określone z góry warunki czasu realizacji, jasno określone cele, jest kompleksową organizacją w sensie ról i ich liczby, wymagań co do umiejętności zespołu, oraz znajomości metod zarządzania (Packendorff, 1994, s. 29). Autor proponował odejście od przekonania, że projekty są narzędziem do realizacji celów. Popularyzował założenie, że projekty są konstrukcjami społecznymi oraz zachęcał do stosowania w badaniach alternatywnych paradygmatów i teorii stosowanych już w naukach o organizacji, w tym np. interakcjonizmu społecznego, teorii neoinstytucjonalnych czy teorii organizacyjnego uczenia się.

### 3. Teoria organizacji tymczasowych Lundina i Söderholma

#### 3.1. Inspiracje i najważniejsze założenia teorii

Teoria organizacji tymczasowych została opublikowana przez Lundina i Söderholma we wspomnianym już specjalnym numerze *Scandinavian Journal of Management* w 1995 roku. Podstawą, a w zasadzie inspiracją dla autorów, była behawioralna teoria firmy (*Behavioral Theory of the Firm*) Cyerta i Marcha (1963). Cyert i March byli zdania, że aby zrozumieć funkcjonowanie organizacji należy przyjąć, że najważniejszym elementem jest podejmowanie decyzji, które odbywa się w warunkach ograniczonej racjonalności – zarządzający nie są w stanie w pełni przewidywać konsekwencji swoich decyzji, ani w pełni i jednoznacznie określać swoich preferencji. W swojej teorii Cyert i March wprowadzili trzy pojęcia fundamentalne (zmienne stanu): cele organizacji, oczekiwania i wybory organizacyjne. Ponadto, zaproponowali cztery pojęcia relacyjne (procesy zmian): quasi rozwiązanie konfliktu, unikanie niepewności, poszukiwania problematyczne oraz uczenie się organizacyjne.

Teoria organizacji tymczasowych Lundina i Söderholma, według samych autorów, jest raczej rodzajem zarysu teoretycznego. Podstawowym pojęciem nie jest tu jednak podejmowanie decyzji, ale działanie (*action*). Działanie nie jest tylko instrumentalną konsekwencją podejmowanych decyzji, decyzje mogą także stanowić konsekwencję podejmowanych działań, a nawet nie muszą istnieć logiczne związki, niektóre uwarunkowania, np. kultura organizacji, powodują działania organizacyjne nie rozpatrywane w kategoriach skutków podejmowanych decyzji.

Organizacje tymczasowe, np. projekty, są powoływane ze względu na potrzebę realizacji specyficznych działań niezbędnych dla realizacji określonych celów. W teorii organizacji tymczasowych istnieją cztery zasadnicze pojęcia:

- 1) czas (*time*) – horyzont czasu, jego limit, początek i koniec, presja; czas jest rozpatrywany jako linearny, a nie cykliczny,
- 2) zadanie (*task*) – ograniczona liczba zadań jednorazowych albo o pewnym poziomie powtarzalności, związanych z alokacją zasobów; zadanie dotyczy działania i jest realizowane w ramach działania,
- 3) zespół (*team*) – zasoby ludzkie, nośnik pomysłów, wartości i postaw; ważne są relacje pomiędzy jednostką a zespołem, a także pomiędzy zespołem a zewnętrznym środowiskiem,
- 4) zmiana (*transition*) – cel, rezultat, progres, jest rodzajem przejścia; musi być różnica pomiędzy stanem początkowym a stanem końcowym, tym co zostanie po zaniku organizacji tymczasowej.

Autorzy zakładają, że zasadnicza różnica pomiędzy organizacją permanentną a tymczasową dotyczy czterech pojęć – podstawą deskrypcji organizacji permanentnej są cele, przetrwanie, podejmowane działania, proces wytwarzania i jego ciągłe doskonalenie, natomiast podstawą opisu organizacji tymczasowej są czas, zadanie, zespół i zmiana.

Nawiązując do teorii Cyerta i Marcha, Lundin i Söderholm, obok pojęć podstawowych, proponują cztery pojęcia opisujące sekwencje:

- 1) przedsiębiorczość bazująca na działaniach (*action-based entrepreneurialism*), kreacja organizacji tymczasowej,
- 2) fragmentacja dla tworzenia zaangażowania (*fragmentation for commitment-building*), przypisanie zadań, czasu, zasobów, określenie wymagań, aby powstało zaangażowanie w działania organizacji,
- 3) planowana izolacja (*planned isolation*) – faza egzekucji, planowana izolacja wymaga odrębności tej organizacji i zarządzania,
- 4) zinstytucjonalizowane zakończenie (*institutionalized termination*) – rozwiązanie organizacji oraz łączenie przez przeniesienie doświadczeń, uczenie się i doskonalenie.

Autorzy teorii w tytule artykułu („A theory ...”) podkreślają fakt, że jest to jedno z możliwych ujęć teoretycznych. Zachęcają badaczy do rozwoju tej teorii oraz tworzenia kolejnych, które mogą posłużyć do logicznego i spójnego opisu oraz wyjaśnienia mechanizmów działania organizacji tymczasowych.

### 3.2. Rozwój teorii organizacji tymczasowych

Analizując procesy popularyzacji i rozwoju teorii organizacji tymczasowych na pewno należy wskazać na kolejne prace Lundina i Söderholma, w których zarówno odnoszą się do zaproponowanej przez siebie teorii, wyjaśniają potrzebę jej testowania i rozwoju, jak i stawiają wyzwania kolejnym badaczom-teoretykom zainteresowanym badaniami nad projektami w ujęciu nauk o organizacji. Na przykład w kolejnej pracy Lundin i Söderholm (1998) starają się rozszerzyć teoretyzowanie o projektach proponując podejście ekoinstytucjonalne do teorii organizacji tymczasowych, wskazują na potrzebę pogłębionych badań i osadzenia teoretycznego, wynikające zarówno z roli, jaką odgrywają projekty w społeczeństwie, ale także z szybkich procesów instytucjonalizacji, tworzenia i dyspersji wiedzy.

Do rozwoju teorii organizacji tymczasowych zachęca praca Lundina i Steinhórssona (2003). Tu autorzy wprowadzają pojęcie „kontekstualizacji” wskazując na możliwość badania współczesnych organizacji poprzez analizę kontekstów – czasu, lokalizacji, relacji społecznych, stanu wiedzy itp. Badanie organizacji (permanentnych) jest możliwe poprzez badanie tworzonych przez nie organizacji tymczasowych. Kontekstualizacja organizacji tymczasowej staje się źródłem wiedzy i sposobem na poznanie organizacji jako takiej.

Kolejnym ważnym krokiem w rozwoju teorii organizacji tymczasowych stała się kolejna praca Lundina i Söderholma z 2013 roku. Po prawie dwudziestu latach intensywnego rozwoju zarówno praktyki, jak i teorii badań nad projektami, autorzy wracają do teorii organizacji tymczasowych. Po pierwsze wskazują na fakt, że „teoria jest dzieckiem swoich czasów”, jest inspirowana uwarunkowaniami tych czasów, w których była tworzona (rozwój badań nad projektami w latach 90. ubiegłego

wieku, dominujące podejście inżynierskie i proskrypcyjne). Badania nad projektami od tamtych czasów rozwijały się bardzo dynamicznie, co więcej, słowo „projekt” przypisuje się coraz więcej znaczeń. Analizując teorię organizacji tymczasowych z perspektywy roku 2013 autorzy sugerują, że ważne pojęcie zasługujące na jego analizę to „stan końcowy” (*end state*). Stan końcowy nadaje nowe, szersze znaczenie projektom, umożliwia badania nad szerokim obrazem tego, czym są współcześnie projekty i jakie znaczenie ma kontekst ich realizacji.

Teoria organizacji tymczasowych, jej testowanie i rekonceptualizacja, zainspirowały również innych badaczy. Ważną rolę odegrała praca Jacobssona i in. (2013) stanowiąca swoiste połączenie behawioralnej teorii firmy oraz teorii organizacji tymczasowych. Autorzy za kluczowe pojęcie proponują uznanie zmiany (*transition*). Zmiana jest pierwszym i najważniejszym pojęciem podstawowym. W swoim opracowaniu autorzy proponują rodzaj konwergencji pomiędzy teorią organizacji tymczasowych i teorią behawioralną (teorią organizacji permanentnych). Składowe opisujące organizację tymczasową uzupełniono o cele, oczekiwania i kontrolę – trzy najważniejsze elementy zewnętrzne.

Takie ujęcie organizacji tymczasowej pojawia się w ostatniej pracy Jacobssona, Lundina i Söderholma (2015). Na podstawie podejścia bazującego na koncepcji podobieństw rodzinnych Wittgensteina oraz podejścia badawczego Alvessona (*reflexive approach*) autorzy porównują projekty i organizacje tymczasowe. Jak wynika z badań autorów, projekt może być rozumiany jako zorganizowana społeczna aktywność, a organizacja tymczasowa jako konstrukt teoretyczny, który można rozpatrywać jako obraz (perspektywę) projektu, służący do badań i teoretyzowania na temat projektów. Na podstawie przeprowadzonych analiz autorzy proponują kolejny, zaawansowany sposób definiowania organizacji tymczasowych – aby można było posłużyć się pojęciem organizacji tymczasowej muszą być spełnione następujące warunki: (1) wymóg zewnętrznej presji lub wymagań w postaci jednego lub wszystkich elementów: cele, oczekiwania lub kontrola, (2) wymóg wewnętrznego zogniskowania zarządzających w postaci jednej lub więcej charakterystyk: zespół, zadania, czas, (3) proces wyboru i stan końcowy w postaci zmiany, która ma zostać osiągnięta.

#### **4. Projekty jako organizacje tymczasowe – przegląd dotychczasowych badań**

Teoria organizacji tymczasowych, której rozwój zaprezentowano w rozdziale poprzednim, bez wątpienia stała się bardzo ważnym źródłem inspiracji w badaniach nad projektami. Liczba cytowań artykułu Lundina i Söderholma z 1995 r. wskazuje na ogromny potencjał zaproponowanych pojęć, założeń i przekonać. Nie sposób w takim krótkim tekście dokonać przeglądu wszystkich kolejnych prac, wydaje się, że warto wskazać najważniejsze opracowania i ich wątki badawcze. W tabeli 1 zestawiono w kolejności chronologicznej interesujące i często cytowane prace nurtu badawczego określonego hasłem „projekt jako tymczasowa organizacja”.



**Tabela 1.** Przegląd najważniejszych badań na temat organizacji tymczasowych

| Lp. | Autor, rok wydania pracy            | Prezentowana problematyka   |
|-----|-------------------------------------|---|
| 1.  | Sahlin-Andersson i Söderholm (2002) | Praca badaczy skandynawskich, poruszane wątki obejmują m. in. społeczeństwo organizacji tymczasowych, zatrudnienie tymczasowe, wspólne projekty jako organizacje tymczasowe, relacje pomiędzy tymczasowością a ciągłością organizacji.  |
| 2.  | Sydow, Staber (2002)                | Relacje pomiędzy tymczasowymi organizacjami a ich otoczeniem na przykładzie produkcji telewizji niemieckiej.  |
| 3.  | Turner, Müller (2003)               | Perspektywa teorii agencyjnej. Autorzy analizują definicje projektu z perspektywy nauk o organizacji. Projekt jako organizacja tymczasowa jest rozpatrywany jako agencja (agent) zmian, alokacji zasobów zgodnie z kierunkiem zmian organizacyjnych oraz radzenia sobie z niepewnością. |
| 4.  | Söderlund (2004).                   | Dyskusja na temat potrzeby tworzenia i rozwijania teorii zarządzania projektami. Organizacje tymczasowe jako istotne ujęcie umożliwiające poznanie projektów, ich natury i przyczyn zróżnicowania.  |
| 5.  | Grabher (2004)                      | Analiza tymczasowej architektury systemów zarządzania wiedzą w ekologiach (ekosystemach) projektowych   |
| 6.  | Modig (2007)                        | Analiza kontinuum form organizacyjnych, w jakich realizowane są projekty: od organizacji tymczasowych po permanentne.   |
| 7.  | Jones, Lichtenstein (2008)          | Pojęcie tymczasowych organizacji zostało odniesione do projektów międzyorganizacyjnych. Zwraca się uwagę na tymczasowość oraz kontekst społeczny jako dwa ważne wymiary analizy, w tym jako podstawy kształtowania mechanizmów zarządzania w warunkach niepewności.                     |
| 8.  | Kenis, Janowicz, Cambr (2009)       | Praca zbiorowa zawierająca zbiór esejów i artykułów naukowych dotyczących znaczenia czasu i tymczasowości organizacji. Pojęcie tymczasowej organizacji zostało tu rozszerzone: od zespołów, projektów, po sieci projektów i alianse strategiczne.                                       |
| 9.  | Winch (2014)                        | Projekty analizowane jako tymczasowa konfiguracja permanentnej organizacji.   |
| 10. | Jacobsson, Hällgren (2016)          | Tematem są specyficzne organizacje tymczasowe – zespoły tworzone doraźnie jako odpowiedź na wydarzenie lub nieoczekiwaną sytuację, których działania wymagają improwizacji i radzenia sobie z nowymi, zaskakującymi problemami.   |

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1 nie pokazuje, z oczywistych względów, wszystkich wyników badań ani nie wyczerpuje prowadzonych dyskusji naukowych prezentowanych w dostępnej literaturze przedmiotu. Warto podkreślić jednak, że teoria organizacji tymczasowych znajduje zastosowania w badaniach nad projektami prowadzonymi w ramach współczesnych orientacji badawczych, nowych koncepcji, czy tzw. nowych paradygmatów nauk o zarządzaniu, takich jak paradygmat sieciowy. W pracy Kozarkiewicz (2015) wskazano na możliwość aplikacji teorii organizacji tymczasowych do badań nad portfelami projektów. Portfel projektów, w takim ujęciu, to specyficzna organizacja zbudowana z organizacji tymczasowych, która traci cechy tymczasowości przynależne jej składowym, ale jednocześnie zachowuje walory transformacyjne. Projekty, czyli węzły sieci, traktowane są jako organizacje, których funkcjonowanie jest uzależnione od kontekstu międzyorganizacyjnego, nie tylko realizują wybrane cele, ale konkurują o zasoby, a ich sukces jest wynikiem kooperacji oraz zajmowanej w sieci pozycji.

## 5. Podsumowanie

„Każda teoria jest dzieckiem swoich czasów” jak celnie zauważyli Lundin i Söderholm podsumowując swój własny dorobek oraz dorobek innych zainspirowany teorią organizacji tymczasowych po 18 latach od jej publikacji. Rozwój teorii, uważany za jedno z osiągnięć tzw. skandynawskiej szkoły zarządzania projektami, był efektem ważnego nurtu w badaniach nad projektami, tzw. nurtu organizacyjnego, zorientowanego na alternatywną perspektywę badań – badań społecznych, w których projekt to egzemplifikacja specyficznej działalności organizacyjnej zespołów ludzkich zorganizowanych wokół tymczasowych zbiorów zadań do realizacji.

Przegląd dotychczasowych badań pokazał, że teoria organizacji tymczasowych stała się podstawą do dyskusji nad wieloma różnorodnymi aspektami – od tymczasowości jako fenomenu kształtującego zasoby czy relacje, po bardziej szczegółowe rozważania na temat zmian organizacyjnych czy doraźnie tworzonych zespołów. Oczywiście, wydaje się, że mimo upływu lat i wielu podejmowanych badań, teoria ta może stanowić podstawę do odpowiedzi na kolejne aktualne pytania badawcze dotyczące np. organizacji wirtualnych, samoorganizujących się zespołów, projektów w formie organizacji „otwartych”, opartych na dobrowolnym uczestnictwie, czy tymczasowych relacji w konsorcjach projektowych.

Nie ma wątpliwości co do tego, że teoretyzowanie na temat projektów jest istotnym elementem nauk o zarządzaniu, tworzącym wiedzę o organizacjach, umożliwiającym poznawanie i opisywanie świata współczesnych organizacji.

## Bibliografia

1. Bennis, W.G. (1965). *Beyond Bureaucracy: Will Organization Men Fit the New Organization?* Philadelphia, PA: Trans-Action.



2. Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ.
3. Goodman, R.A., & Goodman, L.P. (1976). Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower-the theatre case. *Administrative Science Quarterly*, 494–501.
4. Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. *Organization studies*, 25(9), 1491–1514. (project ecologies)
5. Jacobsson, M., & Hällgren, M. (2016). Impromptu teams in a temporary organization: On their nature and role. *International Journal of Project Management*, 34(4), 584–596.
6. Jacobsson, M., & Söderholm, A. (2011). Breaking out of the straitjacket of project research: in search of contribution. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 378–388.
7. Jacobsson, M., Burström, T., & Wilson, T. L. (2013). The role of transition in temporary organizations: linking the temporary to the permanent. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 576–586.
8. Jacobsson, M., Lundin, R.A., & Söderholm, A. (2015). Researching projects and theorizing families of temporary organizations. *Project Management Journal*, 46(5), 9–18.
9. Jones, C., & Lichtenstein, B.B. (2008). *Temporary Inter-organizational Projects: How Temporal and Social Embeddedness Enhance Coordination and Manage Uncertainty*, The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations, Oxford 2008
10. Kenis, P., Janowicz, M., & Cambr, B. (Eds.). (2009). *Temporary organizations: Prevalence, logic and effectiveness*. Edward Elgar Publishing.
11. Kesser, E.H. (2013). *Encyclopedia of management theory, vol. 1*, Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington.
12. Kozarkiewicz, A., Łada, M. & Söderholm A. (2008). Scandinavian school of project management research: theory oriented towards practice, *Organizacja i Kierowanie*, 1, 23–38.
13. Kozarkiewicz, A. (2012). *Pluralizm paradygmatyczny współczesnych badań nad zarządzaniem projektami*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo: teoria i praktyka*, pod. red. nauk. A Sopińskiej, Oficyna Wydawnicza. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
14. Kozarkiewicz, A. (2015). Sieci organizacji tymczasowych – nowa perspektywa badawcza w zarządzaniu portfelami projektów. *Studia Ekonomiczne*, 224, 83–95.
15. Lundin, R.A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.
16. Lundin, R.A., & Söderholm, A. (1998). *Conceptualizing a projectified society discussion of an eco-institutional approach to a theory on temporary organisations*. In *Projects as arenas for renewal and learning processes* (pp. 13–23). Springer US.
17. Lundin, R.A., & Söderholm, A. (2013). Temporary organizations and end states: A theory is a child of its time and in need of reconsideration and reconstruction. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 587–594.
18. Lundin, R.A., & Steinthórsson, R. S. (2003). Studying organizations as temporary. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 233–250.
19. Miles, M.B. (Ed.). (1964). *On temporary systems*. National Training Laboratories, National Education Association.
20. Modig, N. (2007). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807–814.

21. Packendorff J., (1994) *Temporary organizing: Integrating organization theory and project management*. In R. A. Lundin & J. Packendorff (eds.) Proceedings of the IRNOP Conference on Temporary Organizations and Project Management, March 22–25, Lycksele, Sweden.
22. Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319–333.
23. Sahlin-Andersson, K., & Söderholm, A. (eds.), (2002). *Beyond project management: New perspectives on the temporary-permanent dilemma*. Liber, Malmo.
24. Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191.
25. Sydow, J., & Staber, U. (2002). The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television. *Regional Studies*, 36(3), 215–227.
26. Turner, J.R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.
27. Winch, G.M. (2014). Three domains of project organising. *International Journal of Project Management*, 32(5), 721–731.

### **Theory of temporary organizations in the development of project research**

#### **Abstract**

The aim of this paper is to delineate the theory of temporary organizations proposed by Lundin and Soderholm in 1995. The work is based on narrative literature research oriented towards the analysis of logic and contexts of the development of this theory. In the first part the beginning and evolution of the theory were presented, next the terms and rules were delineated. In the last part the influence of this theory on the development of project management research was demonstrated. The popularity of the theory of temporary organizations, proved by numerous citations, could be regarded as the confirmation of the need of theoretical research, complementary to main, practice-oriented stream.

**Key words:** project, temporary organization, theory.