

ROZWARSTWIENIE W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

*Monika Łada*¹

Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie na rozwarstwienie symboliczne jako konstrukcję teoretyczną, która może być wykorzystana w badaniach nad zarządzaniem projektami. W opracowaniu przedstawiono podstawową terminologię i założenia badań naukowych prowadzonych w nurcie neoinstytucjonalizmu socjologicznego. Na tym tle omówiono rozwarstwienie symboliczne – pojęcie charakterystyczne dla tego podejścia oraz wskazano na interesującą perspektywę badawczą, jaką stwarza jego wykorzystanie w obszarze zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: rozwarstwienie symboliczne, legitymizacja, zarządzanie projektami.

1. Wprowadzenie

W polskiej literaturze naukowej dominuje tzw. klasyczne podejście do zarządzania projektami. Cechuje je wyraźna orientacja na metody zarządzania i ich powiązanie z poprawą efektywności organizacji gospodarczych. W klasycznym zarządzaniu projektami badacze przyjmują przede wszystkim rolę poszukiwaczy i promotorów „obiektywnie” najlepszych rozwiązań przeznaczonych dla praktyki. Znacznie rzadziej badacze tego obszaru korzystają z podejścia pozytywnego zorientowanego na zrozumienie złożonych mechanizmów wykorzystania metod zarządzania projektami w zróżnicowanym otoczeniu gospodarczym i społecznym. Wśród wielu nurtów alternatywnych do klasycznego zarządzania projektami plasują się między innymi badania zorientowane na wyjaśnienie społecznych aspektów zarządzania projektami opartych na grupie teorii instytucjonalnych. Specyfika tego podejścia była już prezentowana w polskiej literaturze (Kozarkiewicz 2014), ale przykłady wykorzystania tego podejścia w badaniach empirycznych są nadal nieliczne (np. Kozarkiewicz 2015).

Jednym z ważnych zjawisk związanych z oddziaływaniem czynników instytucjonalnych jest tzw. rozwarstwienie symboliczne. Celem artykułu jest przedstawie-

¹ AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania / AGH – University of Science and Technology, Faculty of Management.

nie tego pojęcia jako ważnej konstrukcji teoretycznej przydatnej w badaniach nad zarządzaniem projektami. Opracowanie przygotowano na podstawie przeglądu literatury. Przedstawione rozważania są ukierunkowane na wykazanie, że rozszerzenie zakresu i włączenie do polskich badań naukowych podejść alternatywnych – takich jak neoinstytucjonalizm socjologiczny – otwiera możliwość dostrzeżenia szerokiego spektrum uwarunkowań społecznych determinujących dotychczasowy i przyszły rozwój praktyki zarządzania projektami w Polsce.

2. Teorie instytucjonalne w badaniach nad zarządzaniem projektami

Instytucjonalizm to szeroki nurt badawczy w naukach społecznych rozwijający się od ponad wieku. Podejście to cieszy się od wielu lat szczególnym zainteresowaniem w naukach ekonomicznych, w tym w naukach o zarządzaniu (Scott 2005). Cechą charakterystyczną tego podejścia jest orientacja badań na społeczne aspekty funkcjonowania organizacji gospodarczych z uwzględnieniem tzw. instytucji. Pod pojęciem instytucji rozumie się (na podstawie Łada 2016) zespoły i nawyki myślenia, czyli szczególnego rodzaju „naturalnie” przyjmowane przez ludzi (członków społeczeństwa) wzorce prawidłowego postępowania. Instytucje kształtują obraz tego, co jest społecznie „właściwe” i mają wpływ na wymagania, jakie społeczeństwo stawia jednostkom (osobom i organizacjom). Kształtowanie się instytucji w społeczeństwie następuje zarówno w drodze racjonalnych decyzji i działań opartych na generalizujących obserwacjach rzeczywistości, jak również jest silnie powiązane emocjonalnie z ogółem wyznawanych wartości, norm społecznych, religii i ideologii.

Rozwój badań nurtu instytucjonalnego w naukach o zarządzaniu pozwolił na odejście od postrzegania zarządzających jako osób w pełni racjonalnych, opierających swoje działania wyłącznie na obiektywnej analizie czynników ekonomicznych i zaakceptowanie wizji zarządzania jako zdeterminowanego społecznie, tj. uzależnionego od nacisków instytucjonalnych, jakim podlegają organizacje i zatrudnieni w nich ludzie. Włączenie do rozważań naukowych społecznych aspektów zarządzania zaowocowało licznymi konstrukcjami teoretycznymi, które współcześnie zaliczane są do wspólnej grupy tzw. teorii instytucjonalnych. W literaturze przedmiotu przedstawiane są bardzo różne zestawienia i klasyfikacje dorobku nurtu instytucjonalnego. Dla potrzeb niniejszego opracowania zastosowany został podział badań instytucjonalnych na trzy nurty (Scapens, Varoutsas 2010): starego instytucjonalizmu, nowej instytucjonalnej ekonomii oraz neoinstytucjonalizmu socjologicznego.

Zgodnie z przeglądem badań instytucjonalnych w obszarze zarządzania projektami przedstawionego przez Kozarkiewicz (2014) dotychczasowy dorobek światowy wpisuje się we wszystkie trzy nurty badawcze. Wśród głównych tematów badań ujętych w cytowanym przeglądzie warto wskazać trzy interesujące grupy problemów naukowych: wpływ instytucji na praktykę zarządzania projektami w organizacjach gospodarczych różnego typu, społeczne zjawiska związane z profesjonalizacją

zarządzania projektami oraz instytucjonalne czynniki determinujące rozwój kanonu wiedzy i badań naukowych z zakresu zarządzania projektami. Dużą różnorodność tematyczną badań instytucjonalnych potwierdza propozycja głównych szkół badawczych zarządzania projektami opracowana przez Söderlunda (2002). Publikacje badawcze związane z teoriami instytucjonalnymi zaliczone zostały do szkół: behawioralnej, kosztów transakcyjnych i decyzyjnej. Pomimo niewątpliwej akceptacji tego podejścia badawczego przez światowe fora naukowe wielu autorów (Cicmil i in. 2006, Svejvig, Andersen 2015) wskazuje, że aspekty społeczne są nadal tematyką badań alternatywnych w stosunku do tzw. klasycznego zarządzania projektami.

Klasyczne zarządzanie projektami dominuje niewątpliwie w polskich badaniach naukowych. Wiedza naukowa z zakresu zarządzania projektami jest więc postrzegana przede wszystkim jako zbiór metod i technik pozwalających na obiektywnie efektywną realizację projektów. Subiektywne aspekty rozwoju i wykorzystania tych metod w specyficznych uwarunkowaniach społecznych nadal pozostają potencjalnie interesującym, ale jeszcze niewykorzystanym obszarem badawczym. Przedstawiane luki badawcze w tym zakresie (Kozarkiewicz 2014) świadczą o tym, że jedną z interesujących opcji jest wykorzystanie podejścia charakterystycznego dla tzw. neoinstytucjonalizmu socjologicznego.

3. Nurt neoinstytucjonalizmu socjologicznego

Badania z zakresu zarządzania podejmowane w nurcie neoinstytucjonalizmu socjologicznego cieszą się aktualnie znaczącym zainteresowaniem (np. Bitektine, Haack 2015 Raaijmakers i in. 2015). Badacze tej orientacji postrzegają działalność organizacji przede wszystkim w powiązaniu z oddziaływaniem otoczenia społecznego. Działania podejmowane w organizacjach, w tym procesy zarządzania, traktowane są jako efekt presji wynikającej z obowiązujących w danym społeczeństwie norm, wartości, przekonań, religii czy ideologii. W tym ujęciu kadra zarządzająca to jednostki podlegające uświadomionym i nieświadomym oddziaływaniom różnych, zmieniających się instytucji. Ten specyficzny sposób postrzegania rzeczywistości gospodarczej znajduje odzwierciedlenia w pojęciach stanowiących fundament zarówno rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych. Do podstawowych bytów pojęciowych stosowanych w rozważaniach nurtu neoinstytucjonalizmu socjologicznego należą: legitymizacja, izomorfizm oraz – stanowiące główny temat opracowania – rozwarstwienie.

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Suchmana (1995, s. 574) legitymizacja jest to „*uogólniona percepcja lub założenie, że działania jednostki są pożądanane, odpowiednie lub właściwe dla skonstruowanego społecznie systemu norm, wartości, pojęć i przekonań.*” Legitymizacja (por. Kozarkiewicz, Łada 2013) jest więc abstrakcyjną cechą przypisywaną określonym jednostkom oraz grupom społecznym, a w szczególności uczestnikom życia gospodarczego. Jest ona związana z umowną zgodą społeczną na podejmowanie określonych działań – legitymizacja

zatem jest związana z oceną określonych zamierzeń, postaw lub działań, a nie podmiotu jako takiego. Ten subiektywnie społeczny odbiór poczynań jednostek ma znaczący wpływ na relacje z innymi uczestnikami życia gospodarczego – w przypadku podmiotów gospodarczych warunkuje możliwość ich przetrwania i osiągnięcia sukcesu ekonomicznego. Dwustronne oddziaływanie tych relacji (jednostka – społeczeństwo) powoduje, że wyróżnia się dwa rodzaje legitymizacji (Olivier, 1991): instytucjonalną i strategiczną. Legitymizacja instytucjonalna uzyskiwana jest poprzez podporządkowanie działalności oczekiwaniom społecznym. Natomiast aktywne próby kształtowania społecznego odbioru organizacji przez otoczenie określane są jako legitymizacja strategiczna.

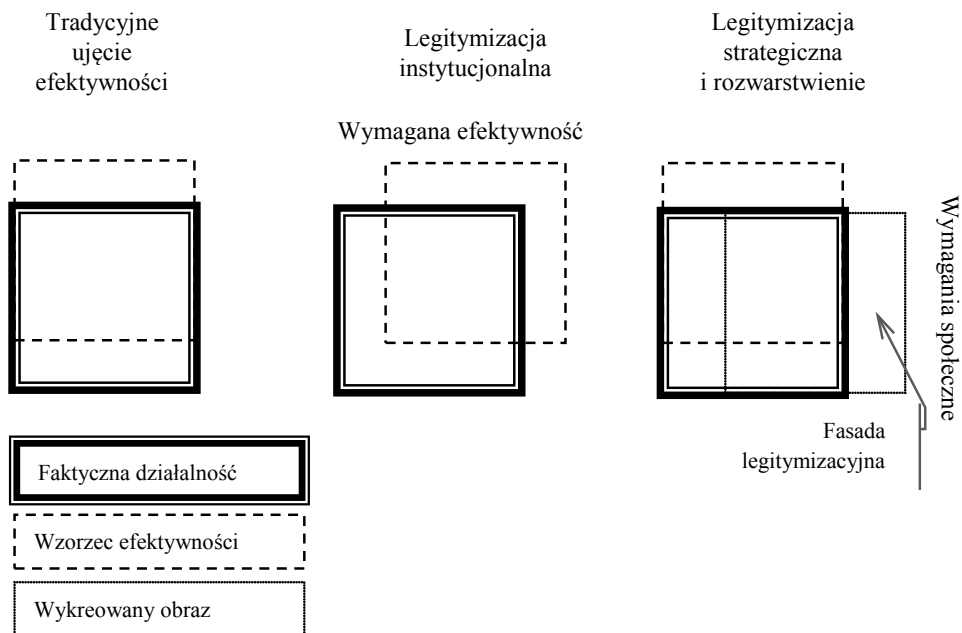
Jednym z interesujących zjawisk, jakie zidentyfikowano przyjmując tę szczególną logikę postrzegania motywów działań jednostek jest tzw. izomorfizm (DiMaggio, Powell 1983). W warunkach gdy oczekiwania społeczne (wzorzec tego co słuszne) są zbliżone, dążenia objętych nimi podmiotów do uzyskania legitymizacji powodują występowanie mechanizmów konformistycznych i homogenizację zachowań. To upodabnianie się podmiotów w zastosowaniach m.in. określonych metod zarządzania podyktowane może być różnymi przyczynami. Z tego punktu widzenia wyróżnia się (por. Łada, Kozarkiewicz 2014):

- izomorfizm koercyjny – dostosowanie się jednostek jest odpowiedzią na formalne oraz nieformalne wymagania ze strony innych organizacji – zwłaszcza tych, od których zależy ich sukces;
- izomorfizm mimetyczny – poddanie się przez jednostki wpływom wynika z dążenia do obniżenia ryzyka działalności poprzez upodabnianie się do innych podmiotów, zwłaszcza tych odnoszących sukcesy;
- izomorfizm normatywny – upodabnianie następuje w efekcie nacisków związanych z obowiązującym postrzeganiem obszaru działań lub profesji, w tym kanonów wykształcenia, standaryzacji rozwiązań czy opinii autorytetów.

W omawianym nurcie badawczym (Łada 2016b) dążenia do uzyskania legitymizacji traktowane są jako jeden z istotnych czynników społecznych determinujących zastosowania w organizacjach określonych struktur, metod, procedur, rytuałów – w tym ten ich wycinek określany jako zarządzanie projektami. Tym samym uznaje się, że podmioty gospodarcze w działaniach zarządczych kierują się nie tylko czysto racjonalnymi celami poprawy efektywności, ale równocześnie dążą do uzyskania społecznej akceptacji, mimowolnie i celowo poddając się zewnętrznej presji.

4. Rozwarstwienie symboliczne a systemy zarządzania

Warto podkreślić, że legitymizacja jest uzyskiwana lub tracona na podstawie obserwacji działalności jednostek przez otoczenie, a nie faktycznych ich poczynań czy intencji. Asymetria informacji zatem ma zasadniczy wpływ na przebieg procesów legitymizacyjnych. Ważnym narzędziem zarządzania legitymizacją stają się symbole (np. informacja) prezentowane otoczeniu (Cornelissen i in. 2015).



Rys. 1. Zjawisko rozwarstwienia

Źródło: (Łada 2016a)

Na rysunku 1 przedstawiono modelowe (Łada 2016a) oddziaływanie czynników ekonomicznych i społecznych na systemy zarządzania. W klasycznym ujęciu obraz docelowej (właściwej) działalności organizacji i jej efektów jest kształtowany na podstawie czynników ekonomicznych. Celem systemu zarządzania jest przesunięcie organizacji ze stanu aktualnego do stanu wymaganej efektywności. W modelu instytucjonalnym uwzględniającym presję społeczną reakcja organizacji może być przedstawiona na dwa sposoby:

- jako legitymizacja instytucjonalna, odpowiadającą pogodzeniu obu grup wymagań i opracowaniu na ich podstawie docelowego obrazu działalności organizacji, który będzie wspólnym wyznacznikiem wszystkich podejmowanych działań zarządczych,
- jako legitymizacja strategiczna, odzwierciedlającą podejmowane próby pozornego dostosowania do oczekiwań społecznych przy jednoczesnym zachowaniu proefektywnościowej orientacji dominującej części systemu zarządzania.

To drugie rozwiązanie powoduje występowanie dwoistości w motywach wykorzystania określonych składowych systemu zarządzania, czyli tzw. rozwarstwienia (MacLean, Behnam 2010). Sprowadza się ono do wprowadzenia nowych rozwiązań zarządczych skierowanych na stworzenie tzw. fasady legitymizacyjnej stwarzającej pozory dostosowania. Prezentowana zewnętrznie fasada pozwala uzyskać i utrzy-

mać legitymizację bez konieczności zmiany zasadniczego kierunku postępowania skierowanego na sukces ekonomiczny.

W dotychczasowych badaniach empirycznych (por. Łada 2015) jako przyczyny zjawiska rozwarstwienia zidentyfikowano: konflikt w wymaganiach społecznych i ekonomicznych, świadomą niechęć do poddania się presji społecznej, brak możliwości spełnienia oczekiwań społecznych oraz różnice w oczekiwaniach formułowanych przez różne grupy społeczne. Podkreślić należy, że procesy legitymizacyjne mają charakter dynamiczny. Wymagania społeczne nieustannie zmieniające się pod wpływem różnych trendów społeczno-ekonomicznych powodują ciągłą potrzebę identyfikacji tzw. luki legitymizacyjnej. Zgodnie z przedstawionym modelem luka ta może być niwelowana faktycznymi lub pozornymi działaniami (fasada). W praktyce gospodarczej obserwuje się współwystępowanie obu reakcji zachodzących z różnym natężeniem uzależnionych o chwilowych uwarunkowań. Rozwarstwienie, jakkolwiek niezbędne do przetrwania organizacji (Łada 2016b), w dużym natężeniu może powodować problemy wewnętrzne – tzw. „hipokryzję organizacyjną” sprzyjającą rozwojowi wielu patologii i utrudniającą poprawę efektywności.

Stosując powyższą analogię podmioty gospodarczej poddawane silnej presji otoczenia na stosowanie określonych rozwiązań z zakresu zarządzania projektami (np. nowych metodyk) reagują na dwa sposoby: poddając się presji otoczenia i faktycznie dostosowując swoje podejście do zarządzania projektami do nowych wymagań lub/oraz stwarzając pozory dostosowania i stosując metody fasadowe, które nie mają przełożenia na przebieg realizowanych projektów. Fasadowość może przy tym dotyczyć zarówno zarządzania strategicznego całą działalnością (np. nierealna, życzeniowa wizja portfela projektów), jak i poziomu operacyjnego – planowania i kontroli realizacji poszczególnych projektów (np. budżet projektu funkcjonujący wyłącznie „na papierze”).

5. Badania nad rozwarstwieniem systemów zarządzania projektami

Przedstawione podejście otwiera bardzo interesujący i szeroki potencjał badawczy w obszarze zarządzania projektami. W szczególności stwierdzenie to dotyczy wykorzystania konstrukcji teoretycznej, jaką jest rozwarstwienie symboliczne. Wśród wielu możliwych problemów badawczych wartych podjęcia wskazać można następujące: identyfikacja mechanizmów fasadowych zastosowań zarządzania projektami, sposoby manipulowania symbolami jako element tworzenia fasady legitymizacyjnej, ewolucja zarządzania projektami w organizacjach w warunkach zmieniającej się presji na wykorzystanie określonych metodyk. W tabeli 1 zestawiono przykłady pytań badawczych dotyczących każdego z tych obszarów.

Tabela 1. Potencjalna problematyka badań dotyczących rozwarstwienia symbolicznego w systemach zarządzania projektami

Problem badawczy	Przykładowe pytania badawcze
Identyfikacja mechanizmów tworzenia fasady legitymizacyjnej w systemach zarządzanie projektami	<p>W jaki sposób legitymizacja strategiczna jest uzyskiwana przy wykorzystaniu metod zarządzania projektami?</p> <p>Dlaczego fasada legitymizacyjna jest tworzona z danego rozwiązania (metody, struktury, procedury) z zakresu zarządzania projektami?</p> <p>Czy i jak zmienia się cel (proefektywnościowych lub legitymizacyjny) wykorzystania metod zarządzania projektami w czasie lub określonych uwarunkowaniach?</p> <p>Jaki wpływ ma edukacja lub certyfikacja z zakresu zarządzania projektami na fasadowość rozwiązań?</p> <p>Jaki jest wpływ rozwarstwienia na efektywność realizacji projektów?</p>
Manipulowanie symbolami jako sposób na tworzenie fasady legitymizacyjnej	<p>Jakimi symbolami zarządzania projektami manipulują organizacje by stworzyć fasadę legitymizacyjną?</p> <p>Jak zmiana symboli związanych z zarządzaniem projektami jest powiązana ze zmianą presji społecznej?</p> <p>Czy sposób manipulowania symbolami różni się w zależności od rodzaju projektów?</p> <p>Czy są fasady legitymizacyjne (zestawy symboli) charakterystyczne dla określonego rodzaju organizacji projektowych?</p>
Fasada legitymizacyjna w warunkach presji na implementację nowych metod lub metodyk	<p>Czy (ew. kiedy) presja na zastosowania nowych metodyk ma wpływ na tworzenie fasady legitymizacyjnej?</p> <p>Jaką rolę odgrywa fasada legitymizacyjna w warunkach presji na stosowanie zróżnicowanych metodyk i w jaki sposób?</p> <p>W jaki sposób następuje przejmowanie symboli stosowanych w określonych metodykach i wykorzystania ich w rozwarstwionych systemach zarządzania projektami?</p> <p>Czy jest związek (ew. jaki) między daną cechą metodyki zarządzania projektami a fasadowością jej aplikacji w praktyce?</p>

Źródło: opracowanie własne

Specyfika nakreślonej problematyki wymaga zastosowania w badaniach empirycznych metod charakterystycznych dla nauk społecznych. Tylko bowiem metody jakościowe, takie jak: wywiad, obserwacja uczestnicząca, jakościowa analiza treści dokumentów czy badania etnograficzne pozwalają na dostrzeżenia niuansów funkcjonowania systemu zarządzania projektami w warunkach danej organizacji i prawidłową identyfikację, często nieuświadomionych lub ukrywanych motywów stosowania określonych rozwiązań. Pamiętać należy, że ujawnianie fasady legitymizacyjnej dla badanej organizacji jest potencjalnym zagrożeniem utraty legitymi-

zacji – dlatego badania w tym zakresie, mimo że bardzo interesujące, są trudne do prowadzenia.

Podsumowując, konstrukcje teoretyczne powiązane z nurtem instytucjonalizmu socjologicznego, takie jak fasada legitymizacyjna, pozwalają spojrzeć na systemy zarządzania projektami z zupełnie nowej perspektywy. Perspektywy, która obok „klasycznych” czynników ekonomicznych uwzględnia oddziaływanie uświadomionych i nieuświadomionych czynników społecznych determinujących zakres i sposób funkcjonowania tych systemów w praktyce gospodarczej. Podjęcie tego typu badań w Polsce może przyczynić się zarówno do rozszerzenia uniwersalnej wiedzy naukowej o zarządzaniu projektami, jak i niewątpliwie pozwoli na lepsze zrozumienia polskiej specyfiki zarządzania projektami.

Bibliografia

1. Bitektine, A., Haack, P. (2015) The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, vol. 40(1), s. 49–75.
2. Cicmil S., Williams T., Thomas J., Hodgson D. (2006) Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management* nr 24(8), s. 675–686.
3. Cornelissen J.P., Durand R., Fiss P.C., Lammers J.C., Vaara E. (2015) Putting communication front and center in institutional theory and analysis, *Academy of Management Review*, vol. 40, no 1 s. 10–27.
4. DiMaggio P., Powell W.W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, nr 48(2), s.147–160.
5. Kozarkiewicz A. (2014) Rozwój zarządzania projektami w świetle teorii instytucjonalnych. *Marketing i Rynek* nr 5, s. 96–102.
6. Kozarkiewicz A. (2015) Relacje instytucjonalne i procesy profesjonalizacji w kształceniu menedżerów projektów. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica* nr 79, s. 119–126.
7. Kozarkiewicz A., Łada, M. (2013) Teoria legitymizacji w badaniach z zakresu rachunkowości. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* nr 71, s.161–175.
8. Łada M. (2015) Zasoby czy osiągnięcia organizacji – wpływ procesów legitymizacyjnych na zmianę kategorii pomiaru. *Studia Ekonomiczne* nr 244, s. 110–119.
9. Łada M. (2016a) Rozwarstwienie w systemach rachunkowości zarządczej. *Studia Oeconomica Posnaniensia* (przyjęte do druku).
10. Łada M. (2016b) Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelniami wyższymi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 420, s. 207–215.
11. Łada M., Kozarkiewicz, A. (2014) Rachunkowość zarządcza – dwa wymiary prowadzenia badań naukowych. *Studia Oeconomica Posnaniensia* nr 2(5) 266, s. 36–51.
12. MacLean, T.L., Behnam, M. (2010) The dangers of decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, no 53(6), s. 1499–1520.

13. Oliver C. (1991) Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 145–179.
14. Raaijmakers A. G., Vermeulen P. A., Meeus M. T., Zietsma C., (2015), I need time! Exploring pathways to compliance under institutional complexity. *Academy of Management Journal*, 58(1), p. 85–110.
15. Scapens R.W., Varoutsas E. (2010). Accounting in Inter-Organisational Relationships—The Institutional Theory Perspective. [w:] *Accounting in networks*, Routledge, p. 314–341.
16. Scott W.R. (2005) Institutional theory. Contributing to a theoretical research program. [w:] *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford University Press. Oxford, p. 460–485
17. Söderlund J. (2002) On the development of project management research: schools of thought and critique. *International Project Management Journal*, no 8(1), s. 20–31.
18. Suchman M.C. (1995) Managing legitimacy: strategy and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 571–610.
19. Svejvig P., Andersen, P. (2015) Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, nr 33(2), p. 278–290.

DECOUPLING IN PROJECT MANAGEMENT SYSTEMS

Abstract

The purpose of the article is to present the symbolic decoupling as the theoretical construction that can be used in the research on project management. The paper explains the basic terminology and principles of the institutional sociology approach. On this theoretical background the phenomenon of symbolic decoupling in project management systems is discussed as well as interesting research perspectives in this area are pointed out.

Key words: symbolic decoupling, legitimation, project management.