

**Grzegorz Jokiel**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: grzegorz.jokiel@ue.wroc.pl

---

## PROBLEMY Z RACJONALNOŚCIĄ W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

---

## PROBLEMS WITH RATIONALITY IN PROJECT MANAGEMENT

---

DOI: 10.15611/pn.2017.499.12

JEL Classification: M20

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia wiele podejść do racjonalności. Omówione są różne logiki racjonalności działania i podejmowania decyzji, rzeczowa i metodologiczna, *ex ante* i *ex post*, które często są ze sobą rozbieżne, a nawet sprzeczne. Wpływ tych sposobów myślenia ma silne oddziaływanie na zarządzanie projektami, zwłaszcza w różnych etapach ich realizacji. Ze względu na relatywną naturę racjonalności różni interesariusze projektu inaczej postrzegają racjonalność podejmowanych przez siebie decyzji i działań. Inną logiką działania posługują się wykonawcy zadań projektowych, inną decydenci i sponsorzy projektu, a jeszcze inną posługuje się kierownik projektu. Celem artykułu jest odniesienie tych odmian racjonalności do zarządzania projektami. Na zaobserwowanych przez autora przykładach z praktyki zostały omówione konsekwencje, jakie wywołuje przyjmowanie odmiennych logik postępowania w projektach.

**Słowa kluczowe:** racjonalność, zarządzanie projektami, irracjonalność.

**Summary:** The article presents many approaches to rationality. There are discussed various logics of rationality: action and decision-making, matter and methodology, *ex ante* and *ex post*, which are often divergent and even contradictory. The impact of these ways of thinking has a strong impact on project management, especially in the various stages of their implementation. Due to the relative nature of rationality, different stakeholders in the project differently perceive the rationality of their decisions and actions. Another logic of action is used by project developers, other decision makers and project sponsors, and another by project manager. The purpose of this article is to refer to these varieties of rationality for project management. On examples from practice, we have discussed the consequences of adopting different logics in project management.

**Keywords:** rationality, project management, irrationality.

## 1. Wstęp

Nauka organizacji i zarządzania bazuje na pewnych założeniach dotyczących działania człowieka. Ogólnie przyjmuje się, że ludzie działają w większości przypadków racjonalnie. To założenie pozwala na przewidywanie zachowania jednostek ludzkich i grup społecznych w określonych okolicznościach. Umożliwia to kontrolę oraz sterowanie tymi działaniami w kierunku osiągnięcia założonego celu organizacji. Aksjomat o racjonalności człowieka ma długowieczną tradycję. Opisanie zasad logiki przez Arystotelesa w *Metafizyce* daje naukową podstawę do wnioskowania i działania racjonalnego. Model *homo oeconomicus* ucieleśniał w sobie te założenia, tworząc podstawy dla klasycznej ekonomii wolnego rynku. Również w dzisiejszych czasach racjonalność jest postrzegana jako pożądana, pozytywna cecha natury człowieka – cnota podstawowa, prymarna [Rand 2015 s. 42], tak jak Arystotelesowska cnota rozsądku. Jednak w praktyce zachowania ludzi odbiegają od teoretycznych przewidywań konstruowanych na bazie założenia o racjonalności człowieka. Dostrzeżenie ograniczonej racjonalności [Simon 1990, s. 3], teorii perspektywy [Kahneman, Tversky 1979, s. 263-291] czy roli emocji w decyzjach i działaniach jednostek ludzkich zmusza do rewizji poglądów na racjonalną naturę człowieka. Celem artykułu jest odniesienie problemów związanych z racjonalnością podejmowania decyzji i racjonalnością działania do zarządzania projektami, a przede wszystkim wskazanie na różne rodzaje racjonalności, jak również jej relatywny charakter, co w konsekwencji prowadzi do występowania równocześnie wielu logik działania (racjonalności) w ramach tego samego projektu. Sytuacja ta stanowi najczęściej główną przyczynę trudności zarządzania projektami.

## 2. Racjonalność w naukach ekonomicznych oraz organizacji i zarządzania

Pojęcie racjonalności, choć powszechnie znane, nie jest jednoznaczne. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele interpretacji i ujęć tej kategorii. Warto więc uściślić na użytek niniejszej pracy znaczenie racjonalności. Definicja słownikowa rozwija termin „racjonalny” jako [*Słownik języka polskiego PWN*]:

1. Oparty na nowoczesnych, naukowych metodach, dobrze zaplanowany i dający dobre wyniki.

2. Oparty na logicznym rozumowaniu.

3. Kierujący się rozumem, logiką.

Źródłosłów wywodzi się od łacińskiego *ratio* oznaczającego: a) rozsądek, osąd, b) metodę, sposób. Już na bazie tych podstawowych definicji powstaje cała lista wątpliwości, przede wszystkim związanych z problemem względności pojęcia „racjonalny”:

1. Oparty na jakich metodach naukowych?

2. Do jakich celów dążący?

3. W jaki sposób skuteczny?

4. Według jakiej logiki poprawny?
5. Dla kogo racjonalny? Według jakiego rozumu?
6. W jaki sposób racjonalny? W działaniu w wyborze (decyzji)?
7. Czy może być stopniowalny (np. częściowo racjonalny)?

Względność, o której mowa, wynika z odrzucenia antycznych kanonów obiektywnej prawdy, piękna czy dobra [Popowicz 2004, s. 207-216], a więc również i obiektywnej racjonalności, na rzecz kreacji rzeczywistości w oparciu o jej postrzeganie i interpretację. Przewrót kopernikański Kanta w filozofii, obecne prądy, pragmatyzm czy postmodernizm wskazują na relatywny, czy wręcz subiektywny charakter racjonalności.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele innych sposobów rozumienia pojęcia racjonalności. Racjonalność instrumentalna [Leśkiewicz 1994, s. 46] koncentruje się na sposobach osiągania założonego celu. W ujęciu tym nie wartościuje się celów działania. Jest to odpowiednik racjonalności celowej (formalnej), o jakiej mówił Maks Weber [2002, s. 19].

Racjonalność teleologiczna [Leśkiewicz 1994, s. 58] rozszerza pole zainteresowania o sferę rozumnego kształtowania celów. Korzeni tego szerszego ujęcia należy szukać w naukach ekonomicznych w połowie ubiegłego wieku. Wtedy uświadomiono sobie, że rozwój oparty głównie na forsowaniu wzrostu produkcji materialnej grozi zachwianiem równowagi ekologicznej. Powstało więc pytanie, jakie kierunki rozwoju należy racjonalnie wybrać. W tym ujęciu racjonalność teleologicznej można znaleźć analogie do Weberowskiej racjonalności wartościowej (substancjonalnej) [Weber 2002, s. 19].

W ujęciu prakseologicznym wyróżnia się dwie kategorie racjonalności [Kotarbiński 1982, s. 123-124]. Racjonalność rzeczowa (obiektywna), która oznacza możliwie najlepsze w danych warunkach dostosowanie działania do zamierzonego stanu, czyli zakłada się tu, że w oparciu o prawdziwe informacje, stosując poprawne logicznie reguły wnioskowania, osiągnie się zamierzony cel.

Racjonalność metodologiczna (subiektywna) jest oparta na subiektywnych przekonaniach decydenta co do prawdziwości pozyskanych informacji. Wtedy, postępując zgodnie z rozumem (logicznymi regułami wnioskowania), powinno się osiągnąć założony cel, inaczej nazywany racjonalnością proceduralną [Hammedi, van Riel, Sasovova 2011, s. 664].

Warto przy tym zauważyć, że T. Kotarbiński [1982] wskazywał na relatywność oceny racjonalności działania ze względu na cel. To samo zachowanie podmiotu może być oceniane pozytywnie ze względu na osiągnięcie jednego celu, a jednocześnie negatywnie ze względu na osiągnięcie innego.

Racjonalność działania może być również określana poprzez dążenie jednostek ludzkich do maksymalizacji oczekiwanej użyteczności<sup>1</sup>. Przy założeniu kierowania

---

<sup>1</sup> Od 1944 r., czyli od publikacji pracy *Theory of Games and Economic Behavior* J. Von Neumana i O. Morgensterna, koncepcja maksymalizacji oczekiwanej użyteczności stała się niemal synonimem racjonalności.

się przez jednostki interesem własnym oraz znajomością i niezmiennością indywidualnych preferencji można w sposób prosty wytłumaczyć zachowanie tych jednostek, a dalej dokonać generalizacji w kierunku budowy spójnej teorii. Przy tym określenie użyteczności jest również sprawą subiektywną, zależną od gustu, mody, zadowolenia itp.

Dalsze badania nad zachowaniem człowieka wykazały, że ludzie wcale nie dążą do maksymalizacji użyteczności. W swoich wyborach i działaniach nie kierują się bezwzględnie zasadą optymalizacji. Koncepcja ograniczonej racjonalności H. Simona [1997] w zdecydowany sposób zmieniła sposób myślenia o mechanizmach ludzkiego myślenia. Podkreśliła ona przede wszystkim relatywny charakter działań jednostek ludzkich zwłaszcza w warunkach niepewności (niedostatecznej ilości informacji), jak również i niejasności (trudności ze sprecyzowaniem celów i warunków działania). Przede wszystkim H. Simon wykazał, że ze względów ograniczonej mocy obliczeniowych jednostki nie są w stanie przetworzyć ogromnej ilości danych w celu wyłonienia z niezliczonej liczby opcji wariantu bezwzględnie optymalnego, co w sumie jest oczywiste. Jednak o wiele bardziej interesujący jest fakt, że poszukiwanie rozwiązań optymalizacyjnych nie jest bezwzględnie obowiązującym imperatywem, a w praktyce opiera się na procesie zawierania kompromisów [Unold 2003, s. 33]. Ponadto ludzie przy rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji posługują się często prostymi heurystykami zamiast stosowania czasochłonnych algorytmów. Prowadzi to do akceptacji rozwiązań wystarczająco dobrych, czyli zadowalających. Również teoria perspektywy A. Tversky'ego i D. Kahnemana wskazuje na relatywną ocenę sytuacji skutkującą podejmowaniem przez ludzi decyzji, które są rozbieżne z obiektywnie pojmowaną racjonalnością. Nadto pojawia się tutaj wątek racjonalności jednostek ludzkich a racjonalności grup społecznych. nierozwiązany pozostaje problem, czy do grup społecznych, takich jak gospodarstwo domowe, ale również i zespół projektowy czy przedsiębiorstwo, można zastosować zasadę racjonalnego działania, czy jest to immamentna cecha jednostek ludzkich. Jednak należy zwrócić uwagę na fakt, że racjonalności nie można rozpatrywać bez odniesienia do szerszego tła, jakim jest społeczność. K.J. Arrow wskazał, że cecha racjonalności nie jest wyłączną własnością jednostki, a nabiera pełnego znaczenia dopiero w kontekście społecznym [Arrow 1990, s. 25]. Również D. Kahneman wskazuje na kontekst społeczny decyzji ludzkich, mówiąc o teorii gier, która jego zdaniem powinna uwzględniać nie tylko skłonność człowieka do stosowania uproszczonych strategii, ale także naturalną potrzebę sprawiedliwości i uczciwości w grze [Kahneman, Knetsch, Thaler 1986].

Kolejnym zagadnieniem jest rozróżnienie między racjonalnością *ex ante* i *ex post*. Inaczej są interpretowane fakty przed podjęciem decyzji czy działania, a inaczej z perspektywy czasu. Dopiero retrospektywne spojrzenie na podjęte działania ujawnia ich sens – tworzy uzasadnienie czy teorię [Weick 2016]. K. Weick wskazuje ponadto, że podstawową trudnością w podejmowaniu decyzji i działaniach jest niejednoznaczność, niejasność – czyli kłopot ze sformulowaniem problemu, a nie nie-

pewność – czyli brak danych, informacji. Można się tu posłużyć analogią do klasycznego paradoksu Menona: szukać wiedzy to absurd, ponieważ albo już wiesz i wtedy nie ma czego szukać, albo nie wiesz, czego szukasz, a wtedy trudno oczekiwać, że to znajdziesz [Bootz, Lievre, Schenk 2015, s. 908].

Można też wskazywać na rozróżnienie między racjonalnością działania, którą N. Brunsson przeciwstawił racjonalności podejmowania decyzji czy planowania [Hatch 2002, s. 278-280]. Racjonalne decyzje nie zawsze służą jako dobra podstawa właściwego i udanego działania. Zachowanie organizacji zależy od czegoś więcej niż sama decyzja o działaniu, która jest czystym poznaniem czy myślą; zależy od motywacji i zdecydowania wspomagających pozytywne oczekiwania. Racjonalne procesy oceny i formułowania możliwości wyboru wywołują zwątpienie i niepewność, ponieważ wymagają od osób podejmujących decyzje brania pod uwagę możliwości popadających w konflikt, sprzecznych czy niezgodnych. To może sparaliżować działanie i osłabić oczekiwania sukcesu, przez co zanika motywacja i zdecydowanie wdrażania podjętych decyzji. Według N. Brunssona osoby podejmujące decyzje biorą pod uwagę mocno ograniczoną liczbę możliwości, nie zważając na negatywne konsekwencje swych wyborów, a kryteria oceny definiują za pomocą oczekiwanych następstw tych możliwości, które uznają za lepsze. Zbliża to ten irracjonalny sposób podejmowania decyzji do ideologii jednakowoż dopomaga on racjonalności działania, czyli wspiera skuteczność osiągnięcia celów.

Warto jeszcze rozważyć wpływ emocji na racjonalność działania i podejmowania decyzji. Przeciwstawienie sfery emocjonalnej i rozsądku wydaje się zbyt zasadnicze, fundamentalne. Coraz częściej wskazuje się, że emocje przynależą do samej natury organizowania i zarządzania. Nie można zrozumieć zachowań ludzi w organizacjach, opierając się na modelach czysto racjonalnych. Należy je uzupełnić estetyką, która pozwala zbadać obszary wymykające się tradycyjnym ujęciom i dotrzeć do takich sfer, jak emocje, kreatywność i etyka [Hatch, Kostera, Koźmiński 2004]. Włączenie problematyki emocji w obszar racjonalności zaowocowało choćby koncepcją ograniczonej emocjonalności D.K. Mumby i L.L. Putnama [1992, s. 465-486].

Holistyczne podejście do racjonalności przedstawia J. Habermas, tworząc swoją teorię działania komunikacyjnego. W zależności od podjętych działań ludzie kierują się odmiennymi typami racjonalności [Habermas 1999, s. 159-161, 473]:

1. Działanie teleologiczne – „aktor urzeczywistnia cel bądź sprawia, że następuje pożądaný stan, dobierając i w odpowiedni sposób stosując w danej sytuacji środki obiecujące powodzenie” (racjonalność kognitywno-instrumentalna).

2. Działanie regulowane przez normy – zachowania, w których aktorzy działają w oparciu o wspólne wartości (racjonalność moralno-praktyczna).

3. Działanie dramaturgiczne – „aktor wywołuje u swej publiczności określony obraz, wrażenie co do siebie, w sposób zamierzony odsłaniając mniej lub bardziej swą podmiotowość” (racjonalność ekspresywno-estetyczna).

4. Działanie komunikacyjne – zachodzi wtedy, „kiedy uczestnicy koordynują plany działania nie przez egocentryczną kalkulację (szans) sukcesu, lecz przez akty

dochodzenia do porozumienia. W działaniu komunikacyjnym uczestnicy stawiają własny sukces na drugim planie; zmagają się do osiągnięcia własnych celów, pod warunkiem że mogą swe plany działania wzajemnie zestroić na gruncie wspólnych definicji sytuacji. Z tego względu negocjowanie definicji sytuacji stanowi istotny składnik dokonań interpretacyjnych wymaganych w działaniu komunikacyjnym” (racjonalność komunikacyjna).

Podsumowując przytoczone rozważania, należy podkreślić, że racjonalność jest relatywna oraz ma wiele odmian, co ma duże znaczenie w zarządzaniu projektami.

### 3. Racjonalność w zarządzaniu projektami

Na bazie zaprezentowanych rozważań można stwierdzić, że racjonalność to pojęcie posiadające wiele ujęć i odmian. Jakże wywołuje to konsekwencje dla zarządzania projektami? Przede wszystkim należy wskazać, że projekty realizowane są zespołowo. Struktura organizacyjna projektu postulowana przez większość metodyk zarządzania projektami złożona jest z kierownika projektu, zespołów wykonawczych realizujących poszczególne etapy/zadania projektowe, komitetu sterującego, ewentualnie audytora. Podział na elementy strukturalne powoduje między innymi przypisanie uczestnikom odpowiednich ról w organizacji. Interesującym zjawiskiem jest wtedy wpływ tej roli na optykę racjonalności. Wpływ ten potwierdzony został w wielu eksperymentach, choćby w sławnym eksperymencie więziennym, który P. Zimbardo przeprowadził w 1971 r. w Stanford [Zimbardo 2008].

Oprócz ról nadanych członkom zespołu projektowego istnieje jeszcze naturalny system relacji międzyludzkich w organizacji w postaci grup i liderów nieformalnych. Oddziaływanie tych nieformalnych sieci powiązań ma znaczący wpływ na zachowania członków zespołu projektowego, co dowiodły eksperymenty przeprowadzone w Hawthorne na początku ubiegłego wieku.

Członkowie zespołu projektowego mają zróżnicowane postawy i cele życiowe, których nie można pominąć w pracy. Pracownicy nie zostawiają swoich przekonań i celów w szatni wraz z kurtką, można się więc spodziewać, że będą one oddziaływać na ich zachowanie w projekcie. Inaczej mówiąc, zespoły projektowe złożone są z różnych ludzi, a co za tym idzie każdy z nich będzie przedstawiał swoje racje odmiennie i nie można oczekiwać jednego, jednolitego sposobu racjonalnego działania.

Jak w każdej organizacji w projektach istnieje nie jeden cel, ale wiązka celów do realizacji. Wybór priorytetów oraz dobór sposobów ich osiągnięcia ma często charakter polityczny. Cele stawiane przed poszczególnymi projektami niekoniecznie muszą być racjonalne [Miterev, Engwall, Jerbrant 2017, s. 9].

Decyzje są podejmowane nie ze względu na użyteczność czy zysk, lecz ze względu na interesy określonych grup. Kryterium podjęcia decyzji jest tu bezpieczeństwo czy wzmocnienie pozycji grupy lub osób. Racjonalność tego typu opisał Ch. Lindblom w swoim modelu inkrementalnym [Lindblom 1959, s. 78-88]. Ze względu na relatywny charakter racjonalności można rozważać ją pod względem

grup podmiotów zaangażowanych w projekcie. Tabela 1 przedstawia relacje pomiędzy aktorami/interesariuszami projektu a omówionymi w artykule typami racjonalności.

**Tabela 1.** Poziom wykorzystania różnych typów racjonalności przez głównych interesariuszy projektu

Interesariusze Typ racjonalności	Wykonawcy	Kierownik projektu	Organizacja realizująca projekt
Teleologiczna	niski	niski	wysoki
Instrumentalna	wysoki	wysoki	średni
Rzeczowa	wysoki	wysoki	wysoki
Metodologiczna	średni	wysoki	wysoki
<i>Ex ante</i>	niski	średni	wysoki
<i>Ex post</i>	wysoki	wysoki	średni
Działania	wysoki	wysoki	niski
Decyzji	niski	średni	wysoki

Źródło: opracowanie własne.

Pod względem racjonalności teleologicznej można spodziewać się, że decydujący wpływ na wybór celów projektu mają decydenci reprezentujący organizację, w ramach której realizowany jest projekt. Cele te są zwykle zadane kierownikowi projektu, a dalej wykonawcom. Mają oni jednak zdecydowanie większy wpływ na sposoby osiągania tych celów, czyli racjonalność instrumentalną. Racjonalność rzeczowa jest równie ważna dla każdej grupy interesariuszy projektu. Natomiast racjonalnością metodologiczną powinni posługiwać się przede wszystkim kierownik projektu i jego przełożeni reprezentujący organizację wdrażającą projekt. Racjonalność *ex ante*, związana głównie z założeniami projektu i decyzją o jego uruchomieniu, leży w gestii organizacji realizującej projekt i czasami kierownik projektu ma jeszcze wpływ na ważne decyzje w projekcie podejmowane przed jego uruchomieniem. Natomiast racjonalność *ex post* służy bardzo często do uzasadnienia podjętych działań zwłaszcza wtedy, gdy pojawiły się problemy realizacyjne, stąd częstsze jej wykorzystanie należy przypisać wykonawcom i kierownikowi projektu. Racjonalnością decyzji posługiwać się powinni przede wszystkim decydenci z ramienia organizacji realizatora projektu. Natomiast racjonalność działania to domena kierownika projektu wraz z zespołem wykonawców.

Niezwykle rzadko zdarza się sytuacja, gdy cele poszczególnych interesariuszy projektu są ze sobą zbieżne. W praktyce należy spodziewać się znacznego konfliktu interesów pomiędzy tymi aktorami.

Rolą kierownika projektu jest dostrzeżenie i godzenie różnych logik/racjonalności występujących w projekcie. Z jednej strony jest on odpowiedzialny za wdrożenie projektu przed swoimi mocodawcami, przełożonymi czy np. komitetem sterującym. Z drugiej strony jest odpowiedzialny za swoich podwładnych w zespole projekto-

wym. Ta swoista „schizofrenia racjonalności” może być zilustrowana kilkoma częstymi przykładami z praktyki zarządzania projektami. W ramach racjonalności działania, zwłaszcza w projektach zagrożonych, stosuje się pewne sposoby stworzenia specjalnych warunków pracy dla członków zespołu projektowego [Yourdon 2000, s. 123-124]. Działania te są często spotykane w praktyce zarządzania projektami. Prowadząc i koordynując przedsięwzięcia studenckie, jak również uczestnicząc w wielu zespołach zadaniowych (badawczych, redakcyjnych, komisjach, organach instytucji), autor miał przyjemność osobiście zaobserwować następujące praktyki.

1. Tajemnica kreciej nory. Gdy projekt zagrożony jest pod względem harmonogramu, każda chwila zasobów przydzielonych do projektu jest niezwykle cenna. Aby zminimalizować prace dodatkowe, jakie mogłyby się pojawić dla członków zespołu projektowego ze strony innych przełożonych (kierownictwa liniowego), a nawet kolegów, należy znaleźć odrębną lokalizację. Miejsce to nie powinno być znane nikomu poza zespołem projektowym, co w zdecydowany sposób redukuje rozproszenie uwagi członków zespołu projektowego do momentu, zanim kryjówka nie zostanie wykryta.

2. Telepraca działa podobnie do kreciej nory. Jeżeli jest możliwa praca zdalna, to pozostawienie członków zespołu projektowego w domach odizoluje ich od możliwych tzw. wrzutek ze strony przełożonych liniowych, zredukuje czas poświęcany na rozmowy w kularach ze współpracownikami, a ponadto zredukuje czas dojazdu do biura i powrotu do domu.

3. Psia wachta. Zorganizowanie czasu pracy zespołu projektowego w nocy ma kilka zdecydowanych zalet. Przede wszystkim poprzez izolację zespołu projektowego od przełożonych liniowych oraz innych współpracowników redukuje się liczbę dodatkowych zadań („wrzutek”), jak również czas poświęcony plotkom z innymi pracownikami, gdyż są oni właśnie w domach i najczęściej śpią. W godzinach nocnych szybciej działają serwery i nie ma problemów z dojazdem do pracy i powrotem z pracy. Ponadto występuje zdecydowanie mniej czynników rozprasających, jak telefony, bieżąca korespondencja, akwizytorzy itp.

4. Barykady i bufory. Gdy nie ma możliwości izolowania zespołu projektowego, zapewniając mu odrębną lokalizację czy inne godziny czasu pracy, można zawsze postarać się różnymi dostępnymi metodami o utrudnienie dostępu do zasobów, jakim jest zespół projektowy. Postawienie dodatkowych drzwi, wynajęcie strażnika czy sekretarki, którzy dbaliby o redukcję dostępu do członków zespołu projektowego, np. poprzez konieczność wcześniejszego umawiania wizyt, konieczności przejścia żmudnych i najlepiej wielokrotnych procedur kontrolnych np. zapewniających bezpieczeństwo czy hiperhigieniczne warunki pracy.

5. Prawa osadników. Sposób pozyskiwania do projektu najczęściej zasobów rzeczowych, ale również i kadrowych, polegający na użytkowaniu wyposażenia, lokali lub korzystania z usług ludzi, którzy nie zostali przydzieleni do projektu. Korzystanie z rzeczy lub usług osób spoza projektu powinno odbywać się analogicznie do przypadku pionierów, osadników, którzy biorą wszystkie zasoby, jakie znajdują



w swoje posiadanie, nie pytając nikogo o zgodę na ich użytkowanie. Sytuacja taka jest korzystna dla realizacji projektu, gdyż zasoby pozyskiwane są natychmiast, nie trzeba czekać i martwić się o ewentualną odmowę właściciela czy bezpośredniego przełożonego. Brak pytania o zgodę na korzystanie z tych zasobów utrudnia identyfikację obecnego ich miejsca wykorzystania. Zanim ktokolwiek się zorientuje, że zasoby znikły z dotychczasowej lokalizacji, minie jakiś czas, niekiedy bardzo długi, w którym zasoby te są w wyłącznej dyspozycji zespołu projektowego.

Przedstawione sposoby działania są jak najbardziej uzasadnione i racjonalne z punktu widzenia kierownika projektu i zespołu wykonawców. Zwiększają prawdopodobieństwo realizacji nawet zagrożonych projektów, czyli oddziałują na skuteczność działania. Można powiedzieć, że zachowania te odznaczają się racjonalnością instrumentalną, rzeczową oraz dynamiczną (działania). Z punktu widzenia racjonalnego zarządzania organizacją jako całością można je oceniać jako irracjonalne, a nawet szkodliwe, gdyż prowadzą do suboptymalizacji systemu. Tworzenie w ten sposób wyjątkowo korzystnych warunków do wdrażania jednego projektu z wielu realizowanych przez organizację może powodować zaburzenia we wdrażaniu pozostałych. Także racjonalne działania na poziomie projektu, a organizacji jako całości, mogą być uznane jako sprzeczne. To samo spostrzeżenie może dotyczyć relacji projektu jako całości do jego etapów jako podsystemów.

#### 4. Zakończenie

Przedstawione w artykule odmiany racjonalności mają istotny wpływ na zarządzanie projektami. Interesariusze projektu posługują się różnymi logikami działania. W tej sytuacji nie można stosować Arystotelesowskiej reguły wyłączonego środka, gdyż pomiędzy racjonalnością a irracjonalnością znajduje się wiele ujęć, odmian i działań, którym trudno odmówić waloru racjonalności. Zadaniem kierownika projektu jest uwzględnienie tych odmienności i godzenie ich podczas realizacji przedsięwzięcia. Uwzględnianie tylko jednej logiki działania dla wszystkich uczestników sprowadza najczęściej projekty na drogę do klęski [Yourdon 2000]. Tak samo jak w praktyce, tak i w teorii organizacji i zarządzania nie powinno się ignorować odmiennych sposobów myślenia i działania tylko dlatego, że nie są zbieżne z logiką zarządzających. Racjonalność nie jest kategorią uniwersalną, nie ma charakteru obiektywnego. Coraz częściej w literaturze przedmiotu wskazuje się również, że takie czynniki, jak emocje, przyjaźń, altruizm, są immamentnymi elementami działania ludzi, są więc podstawą do działań uznawanych przez wykonawców za racjonalne. Nie można uznać ich za irracjonalne [Hatch, Kostera, Koźmiński 2004], choć z innego punktu widzenia mogą się takie wydawać. Zagadnienia te jednak są znane nauce zarządzania w postaci teorii agencji, którą jak najbardziej można zastosować w zarządzaniu projektami.

Interesującą kwestią jest możliwość adaptacji racjonalności komunikacyjnej J. Habermasa w zarządzaniu projektami. Zakłada ona, że racjonalność tworzona jest

w procesie komunikacji i wymaga dostrojenia własnych działań w oparciu o wspólne definicje sytuacji. Podejście to jest wyidealizowane, gdyż zakłada, że uczestnicy w ramach koordynacji działań postawią własny sukces na drugim planie w procesie dochodzenia do porozumienia. Pomijając już trudności definiowania spójnych sytuacji i sensów przez różnych interesariuszy projektu, powstaje pytanie: czy w sferze biznesu można spodziewać się, że aktorzy porzucą własny interes?

## Literatura

- Arrow K.J., 1990, *Economic Theory and the Hypothesis of Rationality*, [w:] *A dictionary of Economics: Utility and Probability*, Eatwell J. (red.), W.W. Norton, New York.
- Booth J.-P., Lievre P., Schenk E., 2015, *Solicitation of experts in an undetermined environment: The case of a polar exploration*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 19, no. 5.
- Habermas J., 1999, *Teoria działania komunikacyjnego. Racjonalność działania a racjonalność społeczna*, t. I, PWN, Warszawa.
- Hammedi W., van Riel A., Sasovova Z., 2011, *Antecedents and consequences of reflexivity in new product idea screening*, *Journal of Product Innovation Management, Product Development & Management Association*.
- Hatch M.J., 2002, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K., 2004, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist*, *Prist*, Wiley-Blackwell.
- Kahneman D., Knetsch J., Thaler R., 1986, *Fairness and the assumptions of economics*, *Journal of Organizational Behavior*, no. 59 (4).
- Kahneman D., Tversky A., 1979, *Prospect theory: An analysis of decision under Risk*, *Econometrica*, XLVII, s. 263-291.
- Kotarbiński T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
- Leśkiewicz Z., 1994, *Racjonalność w ekonomii*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Lindblom Ch., 1959, *The science of muddling through*, *Public Administration Review*, no. 19, s. 79-88.
- Mitrev M., Engwall M., Jerbrant A., 2017, *Mechanisms of isomorphism in project-based organizations*, *Project Management Journal*, no. 10-11.
- Mumby D.K., Putnam L.L., 1992, *The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality*, *Akademy of Management Review*, no. 17, s. 465-486.
- Neuman J., Morgenstern O., 1944, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.
- Popowicz K., 2004, *Piękno nauki zarządzania*, [w:] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, M. Romanowska, M. Trocki M. (red.), t. 1, SGH, Warszawa.
- Rand A., 2015, *Cnota egoizmu*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Simon H., 1997, *Model of Bounded Rationality*, vol. 3, *Empirically Grounded Economic Reason*, MIT Press, Cambridge.
- Simon H.A., 1990, *Invariants of human behaviour*, *Annual Review of Psychology*, no. 41.
- Słownik języka polskiego PWN*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/racjonalno%C5%9B%C4%87.html> (10.10.2017).
- Unold J., 2003, *Dynamika systemu informacyjnego a racjonalność adaptacyjna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Weber M., 2002, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa.
- Weick K., 2016, *Tworzenie sensu w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Yourdon E., 2000, *Marsz ku kłęsce: poradnik dla projektanta systemów*, WNT, Warszawa.
- Zimbardo P., 2008, *Efekt Lucyfera. Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?*, PWN, Warszawa.