

## Projekt, co to jest? Etnografia architektów

Nadesłany: 14.03.14 | Zaakceptowany do druku: 24.06.14

**Michał Reduta\***

Przedstawiona w artykule analiza jest częścią badań dotyczących kultury profesjonalnej architektów. Są to badania jakościowe prowadzone w nurcie teorii ugruntowanej. W pierwszej części artykułu opisano metodologię badań, w której przypadku głównym narzędziem badawczym był wywiad swobodny mało ukierunkowany. W drugiej części przytoczono wypowiedzi architektów opisujące określenie „projekt” i „projekt zakończony sukcesem” oraz dokonano krótkiego przeglądu literatury dotyczącej tych dwóch zagadnień. Przedstawiony fragment badania dowodzi, że projekt zakończony w zaplanowanym czasie, zrealizowany w zamierzonym budżecie i przy spełnieniu założonych wymagań niekoniecznie jest dla architektów równoznaczny z projektem zakończonym sukcesem. W końcowej części artykułu na podstawie wypowiedzi badanych i wybranego modelu teoretycznego zaproponowano nowy obraz sukcesu projektu, uwzględniający oddziaływanie projektu na interesariuszy, klienta i architekta.

**Słowa kluczowe:** architekt, projekt, projekt zakończony sukcesem.

## Project, what is it? Ethnography of architects

Submitted: 14.03.14 | Accepted: 24.06.14

This paper is a part of research on the professional culture of architects. These are qualitative research based on the grounded theory. In the first part, the article describes the research methodology, where the main research tool was a unstructured interview. The second part presents the architects' perception of the term project and successful project and a brief review of the literature on these two issues. This research part presented shows that project completed on the scheduled time, on the intended budget and fulfilling the set requirements is not necessarily successful, according to the architects. In the final part of the article, on the basis of statements examined and the theoretical model proposed, a new picture of the project success was suggested, taking into account the impact of the project stakeholders, the client and the architect.

**Keywords:** architect, project, successful project.

**JEL:** O022

---

\* **Michał Reduta** – mgr inż., Studium Doktoranckie, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.

---

Adres do korespondencji: ul. Chłodna 27/13, 00-867 Warszawa; e-mail: [michal.reduta@gmail.com](mailto:michal.reduta@gmail.com).

## 1. Wprowadzenie

Poniższa analiza jest częścią badań, prowadzonych od listopada 2013 r., dotyczących kultury profesjonalnej architektów. Są to badania jakościowe prowadzone w nurcie teorii ugruntowanej. Architekci są jedną ze słabiej zbadanych „starych” profesji (takich jak lekarze czy prawnicy), mimo że w krajach anglosaskich można znaleźć na ten temat wiele obszernych opracowań z pogranicza socjologii, zarządzania, teorii organizacji i przedsiębiorczości (Blau, 1984; Cuff, 1992; Winch i Schneider, 1993; Symes, Eley i Seidel, 1995; Rizal, 2005; Sang, Ison i Dainty, 2009). W Polsce jest ponad 10 000 architektów mających uprawnienia budowlane do projektowania i zarejestrowanych w samorządzie zawodowym oraz około 40 000 architektów bez uprawnień, pracujących w zawodzie (projektujących). Architekci stanowią dużą grupę profesjonalną, ale również grupę przedsiębiorców zatrudniających pracowników i wykonujących usługi o znaczeniu społecznym oraz gospodarczym. Artykuł przedstawia metodologię badań i analizę dotyczącą rozumienia przez architektów pojęć „projekt” i „sukces projektu”.

W tekście świadomie pominięto analizę dotyczącą profesji i profesjonalizacji Carr-Saundersa i Willsona (1933) czy Millersona (1964), ze względu na ograniczoną formę artykułu. Z tego samego powodu nie ma opisanego podziału profesji dokonanej przez Abbotta (1988), Colinsa (1990a; 1990b), Branta (1988; 1990) czy Torstendahla (1990). Pominięte jest też, bardzo ciekawe, krytyczne spojrzenie na profesje reprezentowane przez Freidsona (1970; 1994), Johnsona (1972) czy Foucaulta (1963/1999). We współczesnych publikacjach wiele uwagi poświęca się pracownikom intelektualnym (jako przedstawicielom nowych, młodych profesji), a szczególnie programistom. Piszą o tym Jemielniak (2008) i Czarkowska (2010).

## 2. Metodologia badań

Zgodnie z podziałem paradygmatów przedstawionym przez G. Morgana i G. Burrella (1970) podstawą badań jest paradygmat interpretatywny czy też symboliczno-interpretujący, jak go nazywa Hatch (2002). Trzy najważniejsze założenia dla tego paradygmatu to:

- konstrukcjonizm społeczny,
- procesualność,
- podmiotowość.

Konstrukcjonizm społeczny, inaczej zwany społecznym tworzeniem rzeczywistości, opiera się na przekonaniu, że ludzie nie potrafią zauważyć obiektywnej rzeczywistości, ponieważ patrzą przez okulary swoich doświadczeń i kultury, które przypisują znaczenie temu, co widzą (Beger i Luckmann, 1983; Hatch, 2002). Choć za każdym razem sposób widzenia rzeczywistości wydaje się naturalny i neutralny, to każdy z nas postrzega ją inaczej.

Procesualność oznacza, że zjawiska w rzeczywistości społecznej są kształtowane na przestrzeni czasu poprzez interakcje uczestników (Konecki, 2000). Jest to więc proces społeczny tworzący rzeczywistość. W ten oto sposób proces staje się ważnym elementem badań, o którym wspomina Czarniawska (1992). Badacz powinien również pamiętać, że używając pojęć do interpretacji obserwacji czy zjawisk, używa elementów powstałych podczas społecznego tworzenia rzeczywistości, czyli nieposiadających obiektywności. Ludzie sami nadają sens pojęciom, a następnie – gdy są one często używane i uznawane przez wszystkich za niekwestionowane (naturalne) – przechodzą one w stan bycia obiektywnymi i niepodlegającym dyskusji (Latour, 1987).

Podmiotowość odnosi się do człowieka, który ma zdolność niezależnego działania (również twórczego), a jego postawa nie jest całkowicie zdeterminowana (Konecki, 2000). Człowiek ma w tym ujęciu możliwość zmiany roli społecznej, bo to przecież on ją tworzy, trzeba tylko chcieć (Kostera, 1998, s. 22–23): „Nie trzeba robić rewolucji, by zmienić świat (...), wystarczy tylko rozmawiać inaczej”.

### 3. Problem badawczy i hipotezy

W głównym obszarze badań są architekci, ich praca i postrzeganie organizacji, w których funkcjonują. Jest to studium kultury zawodowej architektów. Artykuł ten skupia się jednak na tym, jak architekci rozumieją projekt.

Wybór paradygmatu i problem badawczy wykluczają przyjęcie hipotez początkowych. Celem pracy jest opracowanie teorii kultury przebadanych podmiotów, ugruntowanej w badaniach terenowych (Charmaz, 2009). W związku z tym nie przyjęto żadnego modelu teoretycznego, a badania w terenie rozpoczęto bez prekonceptualizowanych teorii (Kauffman, 2010). Zgodnie z teorią ugruntowaną teoria wyłania się podczas badań (Charmaz, 2009), jest to więc teoria dotycząca badanej społeczności (lepiej do niej pasująca), a nie ogólna teoria sama w sobie. Wybitny antropolog społeczny Bronisław Malinowski (1922/1987, s. 37–38) pisał: „Badacz terenowy uzależniony jest całkowicie od inspiracji, jaką daje mu teoria. Oczywiście może być w jednej osobie teoretykiem i badaczem terenowym (...). Ale obie te funkcje są odrębne i w aktualnych badaniach muszą być rozdzielone”.

Natomiast Kostera (2003, s. 63) idzie o krok dalej: „Badacz nie powinien mieć własnych opinii, wyobrażeń, a szczególnie przesądów na temat badanej rzeczywistości (...). Lepiej nie czytać przed rozpoczęciem badań zbyt dużo literatury poświęconej tematowi, który pragnie się uczynić przedmiotem swoich badań”.

A wszystko po to, aby się pozbyć hipotez i teorii przed rozpoczęciem badań i aby nie szukać potwierdzeń swoich poglądów oraz wyobrażeń (Silverman, 2011; Hammersley i Atkinson, 1995/2000). Ważne jest również, aby na siłę nie wpasowywać rzeczywistości w konkretny model teoretyczny – może ją to spłaszczyć, a badania nie będą mieć wartości naukowej.

Badacz powinien jednak mówić w języku tubylców. O tej potrzebie pisał już Malinowski (1922/1987). O tym samym pisał również Barley (1983), odnosząc się do plemion afrykańskich, oraz Prasad (1997), mówiąc o konieczności znajomości podstawowych sformułowań używanych przez programistów przy przeprowadzaniu z nimi wywiadów.

Należy wspomnieć, że jestem z wykształcenia architektem, mam ośmioletnią praktykę zawodową (przez pięć lat byłem kierownikiem projektów) i uprawnienia do projektowania bez ograniczeń, a moje portfolio obejmuje obiekty służby zdrowia, biurowe, handlowe, konferencyjno-wystawiennicze, laboratoryjne i mieszkalne. Wykształcenie i doświadczenie zawodowe utrudniały mi odrzucenie przekonań i własnych osądów, jednak mając na uwadze charakter naukowy pracy, pamiętałem o „antropologicznym nastawieniu umysłu” (Czarniawska, 1992). Oznacza to, że będąc badaczem, należy się dziwić zastanej rzeczywistości i nieustająco dopytywać o znaczenie i definicje, jakie przypisują swoim działaniom badani.

Aby się stać jeszcze bardziej neutralnym oraz odciąć się od badanych i terenu badawczego, na czas badań (badań terenowych, a następnie analizy materiału i pisania pracy doktorskiej) zrezygnowałem z pracy zawodowej. Z badanymi nie łączą mnie więzi osobiste, wydaje się również, że przeprowadzenie tak dogłębnych wywiadów dla badacza spoza środowiska architektów byłoby niemożliwe. Badani architekci zdecydowanie chętniej wyrażali szczere poglądy i opowiadali o swoim doświadczeniu komuś, kto jest także architektem. W ten sposób zmniejszała się również ich autokreacja, nie czuli potrzeby wyolbrzymiania czy upiększania zdarzeń. To, że jestem architektem, pomogło mi dogłębnie zrozumieć poruszane tematy, a także szybko zbudować zaufanie i więzi między badanym i badaczem.

Warto spojrzeć na badania społeczności Wikipedii prowadzone przez wikipedystę (Jemielniak, 2014) czy architektów badających swoją grupę profesjonalną (Cuff, 1992, Symes, Eley i Seidel, 1995), gdzie badacz był członkiem grupy społecznej, którą badał. W latach 70. XX wieku takie badania nazywano autoetnografią (Hayano, 1979). Obecnie pojęcie autoetnografii jest zdecydowanie szersze i trudne do jednoznacznego określenia (Ellingson i Ellis, 2008).

Celem badania jest więc dogłębne zrozumienie sytuacji przedstawianych przez rozmówców i ich samych, a nie jedynie wyjaśnienie rzeczywistości (Konecki, 2000). Charmaz (2009, s. 42) opisuje to następująco: „Konstruujemy nasze ugruntowane teorie poprzez nasze przeszłe i przyszłe zaangażowanie i interakcje z ludźmi, perspektywami i praktykami badawczymi. Konstruowanie teorii jest procesem, który jednak nie ma linearnego charakteru. (...) Ukryte znaczenia badanych, poglądy powstałe na bazie własnych doświadczeń, a także teorie ugruntowane są konstrukcjami rzeczywistości.

## 4. Narzędzia badawcze

Na wybór metody badań ma wpływ to, jaki paradygmat przyjęto, i to, co chcemy zbadać. W nurcie paradygmatu interpretatywnego są badania jakościowe (Silverman, 2009; Lofland, 2009; Gibbs, 2011; Jemielniak, 2012). Głównym narzędziem badawczym był wywiad swobodny mało ukierunkowany (Konecki, 2000), zmuszający badanego do refleksji, dłuższych, wielowątkowych wypowiedzi, które ukazywały to, co dla badanego było najważniejsze.

Jeśli na początku każdego wywiadu respondent był małomówny i czasami spięty, rozpoczynałem od pytań zamkniętych, o imię i nazwisko, wiek, uczelnię, na której studiował, doświadczenie zawodowe, wielkość firmy, w której pracuje, stanowisko itp. Pierwsze pytanie rozpoczynające właściwą część wywiadu brzmiało: „Co to jest projekt?”. W ten sposób rozmówca był zmuszony do dłuższej wypowiedzi i refleksji nad tym, co dla niego znaczy projekt. Dalsza część wywiadu była już tylko „ciągnięciem za język” badanego i wciąganiem go w rozmowę. Kolejne pytania o charakterze otwartym zmieniały się w zależności od pojawiających się nowych, ciekawych wątków w rozmowie. Należy tutaj zaznaczyć, że właśnie wywiady z badanymi są najczęściej stosowanym narzędziem badawczym do badania przedsiębiorców w nurcie jakościowym (Coviello i Jones, 2004). Architekt jest przedsiębiorcą na dwa sposoby: nie tylko jako osoba prowadząca działalność gospodarczą, ale również jako przedsiębiorca – w rozumieniu Bocheńskiego (1993) – który musi mieć głęboko zakorzenioną etykę i umiejętnie pogodzić cele wszystkich interesariuszy.

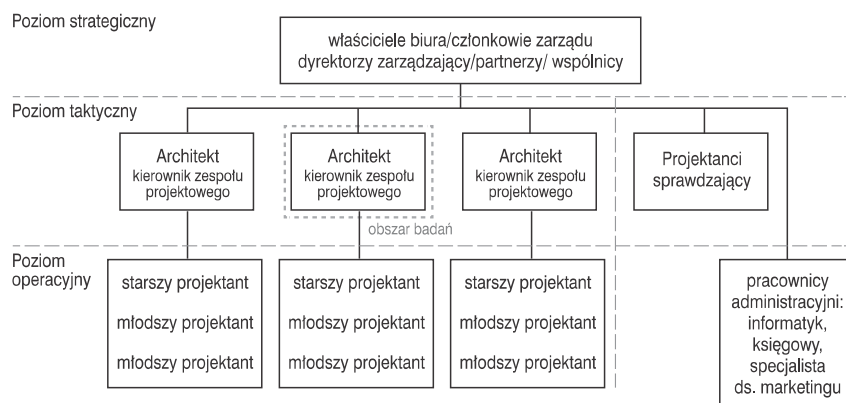
Przedstawiona w artykule analiza będzie się opierać na pierwszych dziecięciu wywiadach, które były nagrywane, a następnie transkrybowane. W ten sposób powstało ponad 150 stron materiału do analizy. Materiały z wywiadów, zgodnie z teorią ugruntowaną, były segregowane, interpretowane i z sobą porównywane. W ten sposób modele zostały ugruntowane w terenie, są więc obrazem sytuacji badanej próbki. Tak ugruntowana teoria nie pozwala na tworzenie ogólnych modeli teoretycznych, ale pozwala zrozumieć znaczenie projektu, tak jak widzą to architekci.

W dalszej części, w której następuje opis wyników badań empirycznych, stosuję *gęsty opis* (Geertz, 1973), aby oddać wierny charakter wypowiedzi. W pracy są cytowane obszernie wypowiedzi badanych, mające na celu stworzenie opowieści o danej kulturze, ukazanie jej ducha oraz danie czytelnikowi możliwości bezpośredniego obcowania z rozmówcą.

## 5. Próbką badawcza

Dziesięć wywiadów zostało przeprowadzonych w trzech miastach: jeden w Białymstoku, osiem w Warszawie i jeden we Wrocławiu, z architektami mającymi minimum sześciolatek doświadczenie projektowe i przynajmniej raz będącymi kierownikami projektu (poziom taktyczny, rysunek 1). Badanymi było pięciu mężczyzn i pięć kobiet, wszyscy w wieku 32–37 lat.

Większość rozmówców pracowała w różnych biurach architektonicznych zatrudniających 5–60 pracowników. Podczas każdego wywiadu autor pytał o polecenie i kontakt z następnym architektem. Metoda kuli śniegowej działała dobrze – tylko dzięki poleceniom udało się dotrzeć do tak licznej i różnorodnej grupy badanych. Rysunek 1 przedstawia najczęściej spotykaną strukturę biura architektonicznego oraz miejsce badanych.



Rys 1. Struktura organizacyjna biura architektonicznego i lokalizacja podmiotu badanego w tej strukturze. Źródło: opracowanie własne.

Wywiady, na życzenie rozmówców, były przeprowadzane poza miejscem pracy, najczęściej w domu badanego, czasami w kawiarni; wszystkie zostały nagrane na dyktafon. Transkrypcja następowała tego samego lub następnego dnia co przeprowadzony wywiad.

## 6. Co to jest projekt?

Słowo „projekt” wywodzi się z łacińskiego *proiectus*, które oznaczało wysunięty ku przodowi, rzucony w przód (Gasparski, 1988). W języku angielskim słowo *project* jest rozumiane jako: 1) fragment planowanej pracy lub aktywności, która jest ukończona w określonym czasie i ma na celu osiągnięcie określonych założeń; 2) badanie danego tematu w danym okresie (zwłaszcza przez uczniów) ([http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/project\\_1?q=project](http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/project_1?q=project)). Słownik języka polskiego określa trzy podstawowe znaczenia słowa projekt (Dunaj, 2003, s. 444):

- „plan działań, pomysł, zamierzenie,
- plan, pomysł, propozycja, szkic czegoś, np. inwestycji, budowli, maszyny, ustawy,
- dokument obejmujący wyliczenia rysunki, wskazówki itp., związane z wykonaniem jakiejś budowli, maszyny”.

Literatura przedmiotu jest zdecydowanie dokładniejsza i zawęża definicje projektu w naukach o zarządzaniu. Strategor (2001) opisuje projekt jako zadanie do wykonania, które ma niepowtarzalny charakter zarówno w zakresie koncepcji, jak i realizacji, które przebiega w określonym miejscu i uwarunkowaniach oraz jest odpowiedzią na jednostkową potrzebę. Project Management Institute (1996, s. 4–6) definiuje projekt jako: „tymczasowy wysiłek podjęty w celu stworzenia poszczególnego produktu lub usługi” i określa cechy, które powinno mieć przedsięwzięcie, aby można było je nazwać projektem. Są nimi: jednokrotność, celowość, odrębność strukturalna, ograniczenia czasowe, ograniczenia budżetowe.

Standardy Wykonywania Zawodu Architekta i Zakres Usług Architekta (SWZAiZUA) – uchwała nr O-01-2006 Krajowej Rady Izby Architektów podjęta w dniu 13.01.2006 – opisuje cel projektu z podziałem na następujące fazy:

- projekt koncepcyjny (SWZAiZUA, s. 19): „Określenie wstępnych architektonicznych i technicznych zasad rozwiązania i standardów, które winny być podstawą dalszych prac projektowych;
- projekt budowlany (SWZAiZUA, s. 20): „Ostateczne i jednoznaczne określenie wymaganych prawem rozwiązań i tych, które będąc przedmiotem zatwierdzenia przez władze architektoniczno-budowlane, będą musiały być zrealizowane”;
- projekty realizacyjne (SWZAiZUA, s. 22): „Pod pojęciem »projekty realizacyjne« rozumie się tutaj wszelkie opracowania projektowe architekta, będące podstawą prowadzenia robót (projekty trafiające do rąk wykonawcy)”.

W każdej pozycji jest opisany zakres usług świadczonych standardowo i dodatkowo oraz zawartość i forma opracowania. Od strony formalnej zawartość projektu budowlanego jest opisana w Ustawie z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane oraz w Rozporządzeniu Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego (DzU z 2013 r., poz. 762), a szczegółowa zawartość i forma dokumentacji projektowej w Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z 2 września 2004 r. (DzU z 2013 r., poz. 1129). Jednak wszystkie te dokumenty opisują nie projekt sam w sobie, lecz formę opracowania dokumentacji projektowej od strony formalnoprawnej. Dlatego też pytanie o projekt wydawało się istotne.

Jeden z rozmówców postrzegał projekt jako pomysł, coś twórczego, co jest realizowane.

*Projekt, hm... myślę, że w różnych kwestiach można to rozważyć, słowo projekt, ale projekt generalnie to pomysł, tak, pomysł (...), który można zrealizować, namacalnie jego później jakby postrzegać, zwiędzać, może też dotyczyć, tak. (A\_12)*

Inny z kolei widział projekt jako pomysł na budynek, a całą pracę związaną z powstawaniem projektu i jego realizację postrzegał jako proces:

*Projekt jako sam projekt... no tak, jest to pomysł na jakieś tam... projekt budynku... projekt... coś zaprojektować... no nie tylko dokumentacja, od pomysłu do dokumentacji, do realizacji, cały proces. (A\_14)*

Większość architektów uznawała projekt jako proces lub ciąg działań prowadzących do powstania budynku lub dokumentacji projektowej:

*(...) Ubierając w mądre słowa, typowy zespół jakichś czynności, które prowadzą do jakiegoś efektu. (A\_07)*

*Projekt, hm, to można by było różnorako patrzeć tak naprawdę, może... może spróbujmy to ugryźć troszeczkę z innej strony. No, projektem tak jakby możemy nazwać cały proces od etapu koncepcji po projekt wykonawczy, może tak, po etap wykonawczy i budowę, chociaż samej budowy jako architekt jako projekt tego nie nazywam; proces projektowy, nazwijmy to, że projekt jest procesem, który składa się z kilku tam faz, może tak bym powiedział. (A\_09)*

*(...) Tak, to jest wszystkie moje albo nasze jako firmy działania związane z jednym przedsięwzięciem od koncepcji do wybudowania, do końca tego projektu, do końca, do zrealizowania budowy, no bo przeważnie budowa jest końcem (...). (A\_10)*

*Tak jak ja to widzę... znaczy bo jest też teoria czegoś takiego jak projekt, prawda, w zarządzaniu i... tak właśnie troszeczkę inaczej, bardziej szerzej do tego, co robią architekci jako projekt, więc jeśli chodzi o to, co robią architekci jako projekt, no... jest to cały, jakaś tam kolejność... kolejność prac i koncepcyjnych, i formalnych, i projektowych, które dążą do tego, żeby mogła być w przyszłości realizacja, czyli jest to zorganizowanie... jest to przede wszystkim wymyślenie, posiadanie jakiejś tam wizji, uzgodnień i projektu, no i po drugie legalizacja tego. W budownictwie to rozumiem jako projekt. (A\_13)*

Mimo że architekci rozumieli projekt najczęściej jako proces lub pomysł, to jednak po dłuższej rozmowie wspominali o ograniczeniach czasowych:

*(...) Terminy są zawierane w bardzo rygorystycznych umowach, które jak najbardziej trzeba spełnić, i lepiej oddać projekt niekompletny, ale oddać w terminie, tak? Żeby uniknąć jakichś tam ewentualnych kar czy konsekwencji. (A\_07)*

*(...) Podpisuje się umowę ze świadomością, że nie dotrzyma się tego terminu, ale później będzie się jakoś tak kombinować i ściemniać, żeby (...). (A\_09)*

*(...) [Terminy] to są ostateczne granice. (A\_10)*

W innych częściach wywiadów mówią również o ograniczeniach budżetowych:

*(...) W umowach podpisywane są, architekt podpisuje się pod tym, że wykona projekt w takim i takim koszcie, w takiej sumie. Jeśli nie spełni tego, będzie ponosił odpowiedzialność karną. (A\_07)*

oraz odrębności strukturalnej:

*Nad tym projektem pracowało około trzech, w porywach do pięciu osób, ale też nie byłam jakby liderem od samego początku, tylko już w pewnej fazie zostałam (...). (A\_07)*



*(...) Jesteśmy podzieleni w zespoły, z tym że jakby jest bardzo często tak, że jest jakby spora grupa ludzi, którzy krążą między różnymi zespołami (...) wskakują na etapie prze-ważnie wykonawczym, kiedy są, jest najwięcej roboty (...) ten etap się kończy, to są potem rozchwytywane do innych etapów. (A\_11)*

*Pracowaliśmy raczej w zespołach takich, że dzieliliśmy się na jakieś różne branże, tak, czy tematy wewnętrzne (...) ale zawsze w zespole. (A\_12)*

Rozpoczęcie, przez architekta, prac nad projektem oznacza jego celo-wość – w innym przypadku nie zostałby on zatrudniony przez sponsora/ /zleceniodawcę. Powierzchnia budynku, jego funkcja oraz inne parametry są wytycznymi dla projektanta i jednocześnie określają (w pewnym stopniu) cel projektu:

*(...) Są czasem wytyczne, powiedzmy jeśli przetarg był publiczny, był SIWZ, szczegółowe warunki do przetargu, czasami są bardzo szczegółowe wytyczne. (A\_12)*

Zdefiniowanie projektu wydaje się więc bardzo trudne, a taka próba może prowadzić do dwóch skrajnych sytuacji (Lawson, 1990): do stworzenia definicji wąskiej i ograniczonej, z perspektywy osoby definiującej lub zbyt ogólnej, abstrakcyjnej i mało przydatnej. Dlatego ważniejsze wydaje się samo szukanie i odkrywanie niż znalezienie definicji idealnej.

## 7. Co oznacza projekt zakończony sukcesem?

W literaturze sukces projektu jest określany jako projekt zrealizowany w zaplanowanym czasie, zamierzonym budżecie oraz przy spełnieniu założonych wymagań. (Project Management Institute, 1996; Spałek, 2004; Trocki, Gucza i Ogonek, 2009). Jest to klasyczna definicja, która wywodzi się z pierwszych lat nauki zarządzania projektami, a te trzy parametry określają tak zwany trójkąt ograniczeń projektu (Spałek i Borych, 2012). Jednak coraz częściej w literaturze przedmiotu mówi się o jakościowych parametrach sukcesu projektu, których nie da się policzyć albo wycenić ich wartości. Przykład: zarząd województwa podjął decyzję o rozbudowie oddziału onkologicznego (dziennego i stacjonarnego) w szpitalu wojewódzkim oraz przyszpitalnej przychodni onkologicznej. Powodem był dwukrotny wzrost zachorowań onkologicznych w latach 2003–2009 w danym województwie. W początkowej fazie określono termin rozbudowy, jej budżet oraz wytyczne budynku (program funkcjonalno-użytkowy). Można by powiedzieć, że spełnienie tych trzech elementów będzie sukcesem projektu. Trudne do zmierzania (jako sukces) są jednak wzrost wykrywalności chorób onkologicznych, a jednocześnie spadek umieralności na te choroby w województwie, podniesienie poziomu świadczenia opieki zdrowia dla pacjentów onkologicznych czy wpływ rozbudowy szpitala na postrzeganie zarządu województwa przez lokalną społeczność oraz wynik przyszłych wyborów samorządowych itp.

Na pytanie, co oznacza sukces projektu, architekci odpowiadali:

*Na ten projekt składa się ileś tam poszczególnych sukcesów, tak, najpierw wymyślenie fajnej koncepcji, uzgodnienie jej, później przejście przez całą tę drogę projektową i formalną, uzyskanie wszystkiego no, powiedzmy w terminach (...) i wykonanie tego projektu z dobrą jakością tak, czyli troska też o detale, o jakieś tam sprawy wykończeniowe, o formę przekazania tego i uzyskanie tak naprawdę pozwolenia na budowę, no i to jest jakiś tam pierwszy etap. Później – wiadomo – mogą jeszcze wyjść problemy podczas budowy, czyli sposób rozwiązywania poszczególnych problemów, nie wiem, sprawny, efektywny, taki, że dwie strony, nie wiem – inwestor wykonawca, projektant – są z tego zadowoleni, to jest projekt zakończony sukcesem. No, generalnie chodzi też o to, żeby budynek wyglądał – to jest cel, to jest cel, no, jeżeli to się udaje, to jest chyba... to jest najważniejsze, żeby człowiek mógł się pod tym podpisać, pochwalić i pokazać później zdjęcie, wizualizację i nie musieć się tłumaczyć, no, tak, ale... chciałem, żeby to wyglądało inaczej, ale inwestor nie chciał mnie, nie chciał powiększać budżetu, albo inwestor miał swoją wizję, albo nie zdecydowałam o tym, no, fajnie jest móc się chwalić tym, co jest efektem. (A\_13)*

Utrzymanie się („powiedzmy”) w terminach jest jednak sprawą drugorzędną. Wynika to z utrudnionych procedur administracyjnych i braku możliwości oszacowania ich długości, jak wspominali architekci w innych częściach wywiadów:

*(...) Warunki zabudowy w jednych miastach udawało się uzyskać po dwóch miesiącach, a w innych identyczne warunki zabudowy, na identyczny obiekt, identycznie zlokalizowany, np. w Warszawie, dalej ich jeszcze nie ma, po ośmiu miesiącach, także są takie rzeczy, które wynikają z urzędów, jeśli tę samą identyczną procedurę w Łodzi zatwierdzamy w dwa miesiące, a w Warszawie po ośmiu miesiącach dalej nic nie ma (...). (A\_13)*

*(...) [Opóźnienie projektu było] z powodów jakby niezwiązanych trochę z projektowaniem, z jakichś tam formalnoprawnych powiedzmy tam, tak, zgody właścicielskich pod sieci, decyzja środowiskowa, takie rzeczy mocno nam wydłużyły projekt w sumie o rok (...). (A\_11)*

Terminowość prac wykonywanych i zależnych tylko od architektów była elementem istotnym dla rozmówców:

*(...) Kluczowe momenty to są, to jest termin, termin to jest rzecz święta w architekturze, to jest termin (A\_10)*

Wielu architektów wspominało, że sukcesem jest już samo wybudowanie budynku. Wynika to z tego, że w czasie ostatniego kryzysu wiele projektów nie zostało zrealizowanych.

*(...) [Efektem działalności projektanta jest] dokumentacja, a sukcesem wybudowanie, sukcesem dopiero, bo jako zakończenie projektu uważam jednak część projektową, chociaż powinna być budowa, ale ze względów oczywiście finansowych na rynku czy niezależnych od architekta, czyli inwestor i tak dalej, no niestety, to się kończy na projekcie, a nie na budowie. (A\_07)*

Jednak jeszcze lepiej, gdy projekt jest zrealizowany bez większych zmian:

*Znaczy to też zależy, czyj sukces tak (śmiech), sukces architekta? Jeżeli jest zrealizowany po jego myśli, nie był architekt zmuszany do zmian w trakcie budowy, do zmian mate-*

*riałowych, do jakichś... zmian swoich decyzji wcześniejszych, podjętych... bo niestety, no, generalnie wykonawcy mają to do siebie, że próbują wymuszać tak, różnymi sposobami, tak... zmiany w projekcie tak, i, i, i, i czasami te zmiany są błahe, a czasem kluczowe dla projektu, i zmieniają czasem diametralnie pomysł, idee, koncepcję początkową, ale mi się wydaje, może to nie do końca każda realizacja jest sukcesem, ale generalnie jeśli dojdzie do skutku, to jest to sukces, zawsze. (A\_12)*

*(...) Gdzie nie ma cięć i faktycznie projekt jest, obiekt wybudowany bardzo przypomina, niemalże, projekt (...). (A\_09)*

Sukces dla badanych to nie projekt ukończony w terminie czy mieszczący się w założonym budżecie. Ważne dla nich było to, jak projekt jest postrzegany przez użytkownika czy zewnętrznego obserwatora lub też kiedy oni czuli, że projekt został dobrze wykonany.

*(...) [Sukces w projekcie] kiedy odchodzisz od projektu ze świadomością, że zrobiłeś wszystko, co było możliwe, tak. (A\_07)*

Należy tutaj zaznaczyć, że w większości przypadków użytkownikiem budynku nie jest klient (np. przy projekcie budynku wielorodzinnego klientem jest deweloper, a użytkownikiem przyszły mieszkaniec).

*(...) [Sukces] to wtedy, kiedy ktoś już użytkuje twój budynek, to powie... że usłyszysz z trzecich ust, że budynek jest dobrze zaprojektowany, nie wiem, że się komuś podoba, że ktoś przemyślał to, to i to, takie małe detale, uważam, że wtedy projekt jest dobrze zaprojektowany i wtedy, kiedy np. ktoś cię pochwali za elewację, no bo to jest pierwsze, co widzimy w budynku, a później jak cię pochwali za jakiś mały detalik i to, co jest w środku, i za rozwiązania funkcjonalne. (A\_14)*

*(...) Sukcesem projekt się zakończy, jeżeli osoba użytkująca dany budynek (...) będzie zadowolona, i to jest największy sukces, tak, to jest największy sukces, to taki no bardzo, bardzo idealistyczny sukces, bo, bo, bo nie ukrywajmy, każda firma jest jakąś tam instytucją, która chce zarabiać, i sukcesem jest to, jeżeli na danym projekcie da się zarobić. (A\_10)*

*(...) Dla mnie byłoby sukcesem, gdybym powiedzmy w jakimś domu, który gdzieś tam kiedyś, narysowałem lub np. ten, który rysuję teraz, gdybym odwiedził go za dziesięć lat i zobaczył siebie, że wiesz, jest cały zamieszkały, że no, nie wiem, że jakoś tym ludziom... bym chętnie porozmawiał z tymi ludźmi, czy im się dobrze żyje. Jeżeli by się okazało, że dobrze im się tam żyje, to byłby wtedy dla mnie sukces, i że ten dom, powiedzmy, jest w miarę w tej formie, w jakiej został zaprojektowany, a nie został np. cały zmieniony, bo się komuś tam źle żyło, nie, byłby to dla mnie, myślę, niezły sukces. (A\_11)*

*(...) Jeżeli chodzi o jakieś biurowce, no to też fajnie, żeby za dziesięć lat te biurowce nadal nie były puste, tylko ktoś je wynajmował i tam dobrze mu się pracowało, tak jak tam ma pracować. (A\_11)*

*(...) Myślę, chyba że bym postawił na użytkowników tego, po prostu, i na sąsiadów tego domu, nie. (A\_11)*

Wypowiedzi te świadczą o stawianiu użytkownika „projektu” przed klientem. Tę samą hierarchię ważności odzwierciedla Kodeks Etyki Zawodowej Architektów (KEZA, 2005), który składa się z czterech zasad (części) wyróż-

niających kolejne reguły (punkty), gdzie zobowiązania wobec społeczeństwa opisane są wcześniej niż wobec klientów:

- Zasada 1: Zobowiązania ogólne – 6 reguł;
- Zasada 2: Zobowiązania wobec społeczeństwa – 7 reguł;
- Zasada 3: Zobowiązania wobec klientów – 14 reguł;
- Zasada 4: Zobowiązania wobec zawodu – 16 reguł (2 reguły zawieszono w stosowaniu).

W samej preambule Kodeksu również służba społeczeństwu jest wymieniana jako pierwsza (KEZA, 2005, s. 1): „Architekci (...) przykładają dużą wagę do dochowywania najwyższych standardów niezależności, bezstronności, tajemnicy zawodowej, uczciwości, kompetencji i profesjonalizmu oraz do najwyższej możliwej jakości swej pracy, oferując w ten sposób społeczeństwu specjalną i wyjątkową wiedzę, umiejętności i zdolności, konieczne do rozwoju jego kultury i środowiska zbudowanego”.

W ten sposób społeczeństwo jest rozumiane jako interesariusz projektów architektonicznych, których twórcami są architekci. Jednocześnie nadawanie przez architektów większej wagi interesariuszom niż klientom świadczy o ich altruizmie, który według Millersona (1964) jest jedną z cech profesji.

Dalej architekt rozróżniał sukces komercyjny od sukcesu estetycznego:

*Sukces estetyczny niekoniecznie, jakoś tam wiesz, często wiąże się z tym sukcesem komercyjnym, nie, myślę, że można znaleźć trochę takich przykładów. (A\_11)*

*(...) Wiesz, często gdzieś tam powstają jakieś, kurde, domy komuś za oknem, no nie wiem, które przekraczają dwukrotnie np. wysokość całej lokalnej zabudowy (...) uważam, że to nie jest to sukces, nie jest, chyba jakiś tam urbanistyczny, nie, mimo że może być sukcesem komercyjnym, bo ktoś wcisnął dwa razy więcej mieszkań, tak, czy tam czegoś niż... powierzchni, niż by wypadło może. (A\_11)*

*(...) Jeżeli chodzi o inwestora, no to mu zależy, żeby jak najszybciej sprzedać, no i tyle, czyli im szybciej sprzeda te mieszkania, tym będzie bardziej zadowolony, tak, biurowce tak samo, szybciej wynajmie, czy tam sprzeda, będzie pewnie dla niego sukcesem. (A\_11)*

*(...) Nie wiem, czy sukcesem jest już jakaś publikacja, w jakimś fajnym magazynie, myślę, że już mniej dla mnie, to jest, myślę, że w ogóle, że niekoniecznie trzeba mieć fajny dom, żeby był w fajnym jakimś tam magazynie, fajnym czy nefajnym. (A\_11)*

Można tutaj zauważyć ton lekceważący aspekt komercyjny – prezentację projektu w „jakimś” magazynie albo naganne działanie inwestora chcącego „wcisnąć” jak najwięcej mieszkań i wybudować budynki niewpasowane w kontekst urbanistyczny (dwukrotnie wyższe od otaczających je budynków).

Jednak jako minimalną miarę sukcesu określali oni zapłatę za projekt, co – jak wspominali sami rozmówcy – nie było takie oczywiste (wyplata wynagrodzenia za wykonaną pracę) w czasie ostatniego kryzysu:

*No pewnie dla szefów znaczy to wtedy, na pewno, kiedy został odebrany, tak, przez urzędników, został rozliczony, zapłacony, to takie minimum powiedzmy, no nie (...). (A\_11)*

(...) *Gorzej jest chyba, jeżeli ktoś ewidentnie, typu inwestor, no, nie za bardzo chce płacić tyle, co zapisał w umowie (...).* (A\_11)

(...) *Ze inwestor nie chciał zapłacić?* (MR)

*Tak, za wykonany projekt, np. bardzo duży [MR: centrum handlowe z hotelem].* (A\_11)

*I co wtedy?* (MR)

*No i akurat aktualnie jest jakaś sprawa w sądzie.* (A\_11)

Z wypowiedzi wynika, że sukces ma wiele wymiarów, w zależności od tego, przez kogo i w jakim okresie po zakończeniu projektu jest określany. Przede wszystkim architekci oprócz siebie samych i klienta wprowadzają do oceny projektu użytkowników budynku, sąsiadów czy wręcz społeczeństwo. Drugim ważnym aspektem jest okres oceny, nie tylko w trakcie trwania projektu czy tuż po jego zakończeniu, ale nawet dziesięć lat później.

## 8. Wnioski

Analizując literaturę dotyczącą zarządzania projektami, można zauważyć, że w ostatnich latach zmieniło się podejście do postrzegania sukcesu. Baccarini (1999) nakłania do oceny sukcesu projektu nie tylko z punktu widzenia realizatora czy klienta, ale z punktu widzenia wszystkich interesariuszy (stakeholders), którzy w nim uczestniczą. Natomiast Shenhar, Milosević, Dvir i Thamhain (2007) (a wcześniej Andersen, Birchall, Jessen i Money, 2006) przeprowadzili badania dotyczące oceny sukcesu projektu. W wyniku tych badań wyróżniono cztery wymiary sukcesu, które były mierzone w różnych okresach:

- 1) wydajność,
- 2) korzyści dla klienta,
- 3) sukces biznesowy,
- 4) przygotowanie organizacji.

*Wydajność* to wykonanie projektu w określonym czasie i w założonym budżecie. Ten wymiar dostarcza informacji o tym, czy projekt był wydajnie zarządzany (zmieścił się w ograniczonych zasobach: czasie i budżecie), ale nie informuje o tym, czy projekt odniesie sukces w dłuższej perspektywie. Jego ocena może nastąpić w trakcie realizacji projektu lub tuż po jego zakończeniu.

*Korzyści dla klienta* odnosi się do znaczenia wymagań i spełnienia oczekiwań oraz potrzeb klienta. Składa się z następujących elementów:

- spełnienie założonych wymagań funkcjonalnych,
- spełnienie założonej specyfikacji technicznej,
- spełnienie potrzeb klienta,
- rozwiązanie problemów klienta,
- satysfakcja klienta z użytkowania produktu,
- satysfakcja klienta z usługi i kolejne zlecenie.

Ten wymiar sukcesu może być mierzony tuż po lub nie później niż kilka miesięcy po zakończeniu projektu.

*Sukces biznesowy* ma natychmiastowy i bezpośredni wpływ na organizację. Obejmuje sukces komercyjny (czy projekt przyniósł sprzedaż, dochód i zysk, tak jak było to zakładane) oraz zwiększenie udziału w rynku. Ocena tego wymiaru powinna nastąpić po osiągnięciu znaczącego poziomu sprzedaży, najczęściej około roku od wprowadzenia produktu.

*Przygotowanie organizacji* do przyszłych szans rozwoju (rozwiniecie swoich umiejętności i kompetencji, tak by w przyszłości być lepszym od konkurencji) to:

- wykreowanie nowego rynku,
- wykreowanie nowego produktu,
- opracowanie nowej technologii.

Ten wymiar sukcesu projektu ma znaczenie długoterminowe i można go zmierzyć po dwóch–trzech latach od zakończenia projektu.

Na bazie tego modelu oraz wypowiedzi badanych otrzymujemy nowy obraz sukcesu (rozumiany przez architektów), w którym istotną rolę odgrywają wszyscy uczestnicy projektu: interesariusze, klient i architekt, a sukces postrzegany jest w krótkim, średnim i długim okresie po zakończeniu. Jest to propozycja (tabela 1) wymagająca dalszej analizy, mogąca być podstawą badań ilościowych czy sesji ekspertów.

Wymiary sukcesu	Cechy sukcesu	Kto jest głównym źródłem informacji o sukcesie?			Uwagi
		interesariusze	klient	architekt	
1. Wydajność (krótkookresowy)	Wykonanie projektu w określonym czasie		X	X	Te cechy należy przyjąć za obowiązujący standard jakościowy, na którym zależy jednakowo klientowi i architektowi
	I w założonym budżecie		X	X	
2. Sukces „niekomercyjny” (średnio- i długookresowy)	Spełnienie założonych wymagań funkcjonalnych	X	X		
	Spełnienie założonej specyfikacji technicznej	X	X		
	Spełnienie potrzeb użytkownika	X			
	Rozwiązanie problemów	X	X		

cd. tab. 1

Wymiary sukcesu	Cechy sukcesu	Kto jest głównym źródłem informacji o sukcesie?			Uwagi
		interesariusze	klient	architekt	
	Satysfakcja z użytkowania	X			
	Satysfakcja z usługi		X		
3. Sukces komercyjny (średnio- i długookresowy)	Czy projekt przyniósł sprzedaż, dochód i zysk, tak jak było to zakładane		X	X	
	Zwiększenie udziału w rynku		X	X	
4. Wykreowanie przyszłych możliwości rozwoju (długookresowy)	Wykreowanie nowego rynku			X	Np. stadiony piłkarskie, lotniska na Euro 2012
	Wykreowanie nowego produktu			X	Np. rozwiązań funkcjonalnych
	Opracowanie nowej technologii			X	Np. nowej technologii budowlanej

Tab. 1. Obraz sukcesu projektu architektonicznego. Źródło: opracowanie własne.

### Bibliografia

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Expert Division of Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Andersen, E.S., Birchall, D. i Jessen, S.A. and Money, A.H. (2006). Exploring critical success factors. *Baltic Journal of Management*, 2, 127–147.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30 (4), 25–32.
- Barley, N. (1983). *The Innocent Anthropologist. Notes from a Mud Hut*. Illinois: Waveland Press.
- Beger, P. i Luckmann, T. (1983). *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: PIW.
- Blau, J. (1984) *Architects and Firms: A Sociological Perspective on Architectural Practice*. Cambridge: MIT Press.
- Bocheński, J.M. (1993). *Logika i filozofia*. Warszawa: PWN.
- Brante, T. (1988). Sociological Perspectives of the Professions. *Acta Sociologica*, 31 (2).
- Brante, T. (1990). Professional types as a strategy of analysis. W: M.M. Burrage i R. Torstendahl (red.), *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions* (s. 75–93). London: Sage Publications.
- Carr-Saunders, A.M. i Wilson, P.A. (1933). *The Professions*. Oxford.

- Charmaz, K. (2009). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Collins, R. (1990a). *Changing conceptions in the sociology of the professions*. W: R. Torstendahl i M. Burrage (red.), *The Formation of Professions. Knowledge, State and Strategy* (s. 11–23). London: Sage Publications.
- Collins, R. (1990b). *Market closure and the conflict theory of the professions* W: M. Burrage i R. Torstendahl (red.), *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions* (s. 24–43). London: Sage Publications.
- Coviello, N.E. i Jones, M. (2004). Methodological Issues in International Entrepreneurship Research. *J Bus Venturing*, 19, 485–508.
- Cuff, D. (1992). *Architecture: The Story of a Practice*. Cambridge: MIT Press.
- Czarkowska, L.D. (2010). *Nowy profesjonalizm*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring Complex Organizations*. Newbury Park–London–New Delhi: Sage.
- Dunaj, B. (red.), (2003). *Popularny Słownik Języka Polskiego*. Warszawa: Wydawnictwo Wilga.
- Ellingson, L. i Ellis, C. (2008). *Autoethnography as constructionist project*. W: J.A. Holstein i J.F. Gubrium (red.), *Handbook of Constructionist Research*. New York: Guilford Press.
- Foucault, M. (1963/1999). *Narodziny kliniki*. Warszawa: Wydawnictwo KR.
- Freidson, E. (1970). *Profession of Medicine: A Study of the Sociology of Applied Knowledge*. New York.
- Freidson, E. (1994). *Professionalism Reborn. Theory, Prophecy and Policy*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Gasparski, W. (red.), (1988). *Projektoznawstwo*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowo-Tekniczne .
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Geertz, C. (1998). “*La description dense*”, *Enquête* [En ligne], 6. Pozyskano z: <http://enquete.revues.org/1443>.
- Gibbs, G. (2011). *Analizowanie danych jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hammersley, M i Atkinson, P. (2000). *Metody badań terenowych*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hayano, D. (1979). Auto-ethnography: Paradigms, problems and prospects. *Human Organization*, 38 (1), 99–104.
- Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Jemielniak, D. (2014). *Common Knowledge? An Ethnography of Wikipedia*. Stanford: Stanford University Press.
- Jemielniak, D. (red.). (2012a). *Badania jakościowe. Podejścia i teorie, t. 1*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jemielniak, D. (red.). (2012b). *Badania jakościowe. Metody i narzędzia, t. 2*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Johnson, T.J. (1972). *Professions and Power*. London: Macmillan.
- Kauffman, J.-C. (2010). *Wywiad rozumiejący*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- KEZA. (2005). Kodeks etyki zawodowej architektów, Załącznik do Uchwały 01 III Sprawozdawczego Krajowego Zjazdu Izby Architektów podjętej w dniu 18 czerwca 2005 r.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. (1998). *Opowieści o Ludziach, Zwyczajach i Organizacjach, czyli „Wykłady”*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



- Latour, B. (1987). *Science in Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lawson, B. (1990). *How Designers Think: The Design Process Demystified*. Oxford: Butterworth-Architecture.
- Lee, A.S., Liebenau, J. i DeGross J.I. (red.). (1997). *Information Systems and Qualitative Research Proceedings of the IFIP TC8 WG 8.2 International Conference on Information Systems and Qualitative Research*. Philadelphia, <http://dx.doi.org/10.1007/978-0-387-35309-8>.
- Lofland, J. (red.). (2009). *Analiza układów społecznych. Przewodnik metodologiczny po badaniach jakościowych*. Warszawa: Scholar.
- Malinowski, B. (1922/1987). *Argonaucci Zachodniego Pacyfiku*. Warszawa: PWN.
- Millerson, G. (1964). *The Qualifying Associations: A Study in Professionalization*. London.
- Morgan, G. i Burrell, G. (1970). *Sociological Paradigms and Organisational analysis*. Brookfield: Ashgate Publishing.
- Prasad, P. (1997). System of Meaning: Ethnography as a methodology for the study of information technologies. W: Lee, A., Liebenau, J. i Degross, J. (red.). *Information System and Qualitive Research*. London: Chapman & Hall.
- Project Management Institue. (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square.
- Rizal, S. (2005). The Interface between Design and Management. *Design Issues*, 21 (1), 81–93.
- Sang, K.J.C., Ison, S.G. i Dainty, A.R.J. (2009). The job satisfaction of UK architects and relationships with work-life balance and turnover intentions. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16 (3), 288–300.
- Shenhar, A.J., Milosevic, D., Dvir, D. i Thamhain, H. (2007). *Linking Project Management To Business Strategy*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Silverman, D. (2009). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Silverman, D. (2011). *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. Los Angeles: Sage.
- Spalek, S. (2004). *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Spalek, S. i Bodych, M. (2012). *PMO – praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*. Warszawa: Helion.
- Strategor (2001). *Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Symes, M., Eley, J. i Seidel, A.D. (1995). *Architects and their Practices: A Changing Profession*. Oxford: Butterworth Architecture.
- Torstendahl, R. (1990). Essential properties, strategic aims and historical development: three approaches to theories of professionalism. W: M. Burrage i R. Torstendahl (red.), *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions* (s. 44–61). London: Sage Publications.
- Trocki, M., Grucza, B. i Ogonek, K. (2009). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Winch, G. i Schneider, E. (1993). Managing the knowledge-based organisation: The case of architectural practice. *Journal of Management Studies*, 30 (6), 923–937.