

Joanna Sadkowska

Kultura ryzyka w projekcie – istota, uwarunkowania, oddziaływanie

Badaniu fenomenu, jakim jest kultura organizacyjna, dedykowano liczne prace zarówno o charakterze teoriiopoznawczym jak i empiryczno-aplikacyjnym. Jednak, pomimo eksploracji wielu wątków badawczych dotyczących aspektów kulturowych w projekcie i ich oddziaływania, zauważyć można istnienie niewypełnionej dotąd luki badawczo-poznawczej związanej z kulturą ryzyka w projekcie.

W obszarze badawczym, jakim jest zarządzanie projektami, przeprowadzono badania mające na celu poznanie oddziaływania kultury organizacyjnej, między innymi na wynik finalny projektu, w postaci jego sukcesu lub niepowodzenia (Ajmal, Koskinen, 2008; Liu, Meng, Fellows, 2015; Yazici, 2009). Analizowano również, w jaki sposób na zachowania osób uczestniczących w projekcie oddziałuje ich kultura narodowa (de Bony, 2010), potwierdzając za każdym razem kluczowe znaczenie czynników kulturowych dla przebiegu procesów w projekcie.

Niniejszy artykuł dedykowano przedstawieniu fenomenu kulturowego, społecznego i organizacyjnego występującego w projektach, jakim jest kultura ryzyka w projekcie (*Project Risk Culture*), jako zjawiska obecnego w każdym podejmowanym przedsięwzięciu. O ile właściciele przedsiębiorstw oraz kadry zarządzającej mają świadomość istnienia oraz oddzia-

ływania kultury organizacyjnej (por. Ainsworth, Cox, 2003; Dyer, 1988), to kultura ryzyka w projekcie pozostaje wielokrotnie nieuświadomiona i ukryta. W konsekwencji skutkuje to niezdolnością kadr zarządzających do zidentyfikowania jej cech charakterystycznych, a w konsekwencji analizy jej mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń, jakie tworzy, by następnie podejmować ewentualne próby jej ukształtowania lub zmiany.

Przedstawiono genezę pojęcia, by następnie zaproponować autorską definicję kultury ryzyka w projekcie. Opisano również specyfikę oddziaływania oraz uwarunkowania kultury ryzyka w projekcie. Artykuł kończą wnioski, w których, w świetle znaczenia badanego fenomenu, wskazano na dalsze potencjalne kierunki poszukiwań badawczych.

Aspekty kulturowe a ryzyko w organizacji

Łączenie kultury z czynnikiem ryzyka będącego immanentną cechą działalności każdego przedsiębiorstwa implikuje interesujący kierunek poszukiwań badawczych, jakim jest kultura ryzyka (*Risk culture*). Kultura ryzyka była do tej pory badana przede wszystkim w podmiotach prowadzących działalność na rynkach finansowych. Badacze koncentrowali uwagę na specyfice tego fenomenu i jego oddziaływaniu przede wszystkim w kontekście wymagań regulatora rynku

i zabezpieczenia interesów klientów tych instytucji (Ashby, Palermo, Power, 2012; Power, Ashby, Palermo, 2013). Przykładowo, w dokumencie *Revisions to the Basel II market risk frameworks* (Basel Committee, 2011), została podkreślona rola kultury ryzyka w banku jako jednego z czynników mających na celu zapewnienie utrzymania odpowiednich standardów jakościowych oraz prowadzenia dobrych praktyk przez te instytucje. Tym samym, oddziaływanie kultury ryzyka było bezpośrednio powiązane z zagadnieniem regulowania apetytu danej organizacji na ryzyko (*Risk Appetite*), tak aby zachować właściwe dla kontekstu prowadzonej działalności podejście do ryzyka oraz by nie narażać jej klientów na potencjalne straty. W konsekwencji, kultura ryzyka była rozumiana i definiowana jako: *normy zachowań dla osób indywidualnych oraz grup w danej organizacji, które określają wspólną zdolność do identyfikowania, rozumienia, otwartego dyskusowania i podejmowania działań dotyczących obecnych i przyszłych ryzyk dla organizacji* (Financial Stability Board, 2014).

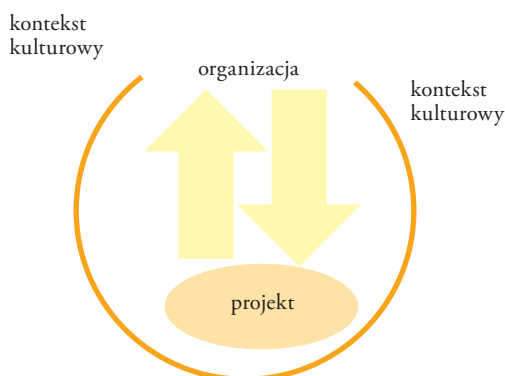
Równocześnie, ponieważ coraz większa liczba przedsiębiorstw organizuje swoje działania w formule projektu (Bakker, 2010), kadry zarządzające próbują dokonać identyfikacji czynników o kluczowym znaczeniu dla powodzenia tych przedsięwzięć. W badaniach potwier-

dzono rolę skutecznego przywództwa, tworzenia przez projekt wartości dla różnych grup interesariuszy oraz długi czas dedykowany fazie definiowania projektu (Dvir, Shenhar, 2015). Podkreślono także szczególnie istotny czynnik, jakim jest fakt odmiennego rozumienia czym jest sukces projektu przez jego poszczególnych interesariuszy (Davis, 2014).

Czynnikiem o szczególnie ważkim znaczeniu dla projektu, zarówno w kontekście poszczególnych faz jego cyklu życia, a także dla procesów przebiegających w organizacji już po zakończeniu projektu, jest kultura ryzyka w projekcie. Oddziaływanie kontekstu kulturowego na przykładzie organizacji oraz projektu jako fenomenu organizacyjnego i społecznego w organizacji przedstawiono na poniższym rysunku.

W przeprowadzonych badaniach potwierdzono, iż jednym z czynników wspólnych, który charakteryzuje projekty, wdrażanie których zakończyło się sukcesem, jest właśnie kultura projektu (Dvir, Shenhar, 2015). Projekt podlega z jednej strony silnemu oddziaływaniu czynników kulturowych, z drugiej natomiast sam tworzy określoną kulturę. W przypadku projektów kończących się sukcesem, Dvir i Shenhar (2015) określili taką kulturę jako rewolucyjną (*Revolutionary Project Culture*).

Rysunek 1 Kontekst kulturowy i jego oddziaływanie w organizacji i w projekcie



Tablica 1 **Kultura ryzyka a kultura ryzyka w projekcie**

kryterium	kultura ryzyka	kultura ryzyka w projekcie
podstawowy obszar oddziaływania	przedsiębiorstwo jako <i>organizacja bazowa</i>	projekt jako <i>organizacja tymczasowa</i> (terminem tym posługują się Andersen (2016), Andersen, Svejvig (2015), Andersen, Dysvik, Vaagasaar (2009))
główne „źródło kultury”	członkowie organizacji	członkowie projektu
rezultat	wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo	wyniki uzyskiwane w projekcie- sukces/ porażka wdrożonego projektu
natura celów	przeważają cele stałe	przeważają cele zmienne
cykl życia kultury	długi – w relacji do cyklu życia organizacji	krótszy – w relacji do cyklu życia projektu
potencjalna zmienność kultury	niższa – w relacji do cyklu życia organizacji	wysoka, odpowiadająca cyklowi życia projektu i zmianom w projekcie
szybkość reagowania	niższa	wyższa
oddziaływanie regulatora	wyższe	niższe
podstawowa jednostka organizacyjna	przedsiębiorstwo	projekt

Źródło: opracowanie własne.

Kultura ryzyka w projekcie – istota, determinanty, oddziaływanie

Kultura ryzyka w projekcie jest niezależnym fenomenem kulturowym, społecznym i organizacyjnym, i nie może być ona utożsamiana z kulturą ryzyka. Wynika to przede wszystkim z różnic pomiędzy organizacją będącą bytem stałym a projektem, jako pewnym organizacyjnym, społecznym i kulturowym fenomenem, który zawsze ma tymczasowy charakter. Przyjęto za Kerzner (2004), iż projekt jest pewnym przedsięwzięciem (*Endeavor*), które ma zdefiniowany cel, „konsumuje” zasoby, i jest realizowane w ograniczeniach dotyczących czasu, kosztu i jakości. Podstawowe różnice pomiędzy kulturą ryzyka a kulturą ryzyka w projekcie na tle różnic pomiędzy organizacją a projektem przedstawiono w tablicy 1.

Tak jak podkreślono powyżej, kultura ryzyka w projekcie nie może być utożsamiana z kulturą ryzyka. Kluczowym czynnikiem, który o tym decyduje, są różnice pomiędzy cechami organizacji a cechami projektu. Podczas gdy organizacja jest pewnym określonym i uporządkowanym systemem, który dążąc do osiągnięcia wyznaczonych celów, zwracając przy tym szczególną uwagę na ludzi (Gitling, 2013), to projekt jest przedsięwzięciem

o tymczasowym charakterze podejmowanym w celu wytworzenia określonego rozwiązania o unikalnym charakterze (PMI, 2008). W konsekwencji, kultura ryzyka w projekcie cechuje się krótszym cyklem życia oraz większą zmiennością, co odpowiada cyklowi ustanawiania i zamykania kolejnych projektów. Kultura ryzyka w przedsiębiorstwie nie wykazuje się taką zmiennością, co wynika przede wszystkim z ciągłości procesów zachodzących w danym podmiocie.

Kultura ryzyka w projekcie jest kształtowana przez członków zespołu, kierownictwo projektu, kierownictwo przedsiębiorstwa oraz jego właścicieli. Determinuje ona, w jaki sposób członkowie projektu będą podchodzić do ryzyka, co będzie wyrażać się w sposobie reagowania na ryzyko i postępowania z nim. Kultura ryzyka w projekcie będzie wyrażać się również w sposobie doskonalenia procesów przepływu informacji o ryzyku i komunikacji w projekcie, a także w sposobie budowania kompetencji, wiedzy i umiejętności dotyczących ryzyka projektowego osób pracujących w projekcie.

Podjmując próbę zdefiniowania badanego pojęcia, kultura ryzyka w projekcie to identyfikowany w organizacji, która realizuje swoje działania poprzez

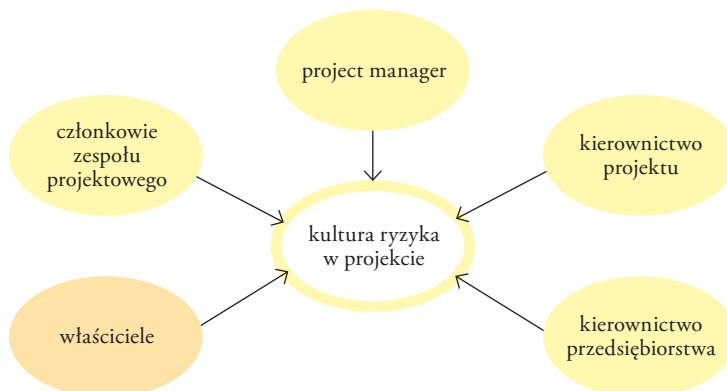
projekty, fenomen kulturowy, organizacyjny i społeczny, związany z podejściem do ryzyka projektowego interesariuszy wewnętrznych, przede wszystkim tych zaangażowanych w działania projektowe: kierownika projektu, członków zespołu projektowego, komitetu sterującego. Kultura ryzyka w projekcie, będąc pochodną dzielonych przez te osoby wierzeń, wartości, poglądów, przekonań oraz oczekiwań, wyraża się w ich reakcjach i działaniach względem ryzyka, które materializuje się w projekcie. Istotą kultury ryzyka w projekcie jest interpretowanie i nadawanie przez te osoby znaczeń poszczególnym wydarzeniom, co w konsekwencji przekłada się na ich swoiste reakcje wobec nich i podejmowane działania. W przypadku, kiedy są one nieuświadomione, te znaczenia, wierzenia oraz poglądy mogą być zagrożeniem dla projektu. Kultura ryzyka w projekcie jest osadzona zarówno w kulturze narodowej, jak i zawodowej poszczególnych jej członków. Jest to złożony, wielopłaszczyznowy i unikalny system postrzegania przez członków zespołu projektowego ryzyka projektowego, a następnie organizowania pracy z ryzykiem w projekcie. W konsekwencji kultura ryzyka w projekcie przejawia się w realizowanej strategii zarządzania ryzykiem projektowym wyrażającym się w sposobie jego identyfikowania, analizowania, oceny i planowania sposobu postępowania

z ryzykiem. Kultura ryzyka w projekcie budowana w oparciu o wiedzę, umiejętności i kompetencje członków zespołu projektowego będzie wyrażać się również w sposobie doskonalenia procesów przepływu informacji o ryzyku i komunikacji w projekcie, a także w sposobie budowania kompetencji, wiedzy i umiejętności dotyczących ryzyka projektowego osób pracujących w projekcie.

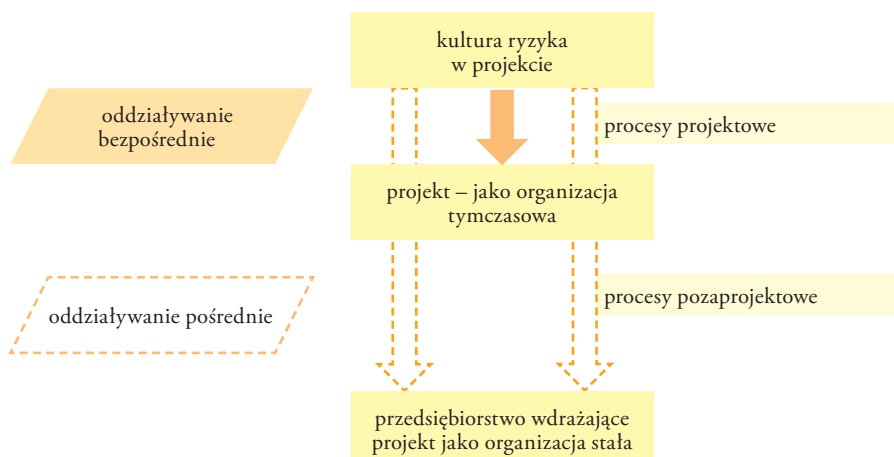
Kultura ryzyka w projekcie może być kształtowana w odmienny sposób. Może ona premiować skłonność do podejmowania ryzyka, nawet jeżeli działania te nie kończą się sukcesem. Może ona również karać pracowników, którzy podejmują ryzyko, ale działaniom tym nie towarzyszy finalne powodzenie (Belassi, Kondra, Tukel, 2007). Sposób kształtowania kultury ryzyka w projekcie zależy, tak jak wskazano powyżej, od wielu osób i podmiotów. Istotną rolę odgrywają w tym procesie członkowie zespołu projektowego, jednak nie tylko. Podmioty oraz osoby, które mają potencjalne, kluczowe oddziaływanie na kulturę ryzyka w projekcie, a przez to mają największy wpływ na jej kształtowanie, przedstawiono na rysunku 2.

Podjmując problem specyfiki kultury ryzyka w projekcie w kontekście jej relacji z kulturą ryzyka warto podkreślić, iż o ile w podmiotach sektora finansowego, przy-

Rysunek 2 Siły kształtujące kulturę ryzyka w projekcie



Rysunek 3 Oddziaływanie kultury ryzyka w projekcie



Źródło: opracowanie własne.

kładowo takich jak banki czy instytucje ubezpieczeniowe, kultura ryzyka podlega w znaczącym stopniu wpływowi regulatora, to w przypadku kultury ryzyka w projekcie zjawisko takie nie występuje. W podmiotach prowadzących działalność gospodarczą, kultura ryzyka w projekcie będzie kształtowana przede wszystkim przez kadry zarządzające projektu oraz danego przedsiębiorstwa. Jednak w przypadku określonej grupy podmiotów, do której należą przedsiębiorstwa sektora MŚP, które w większości są podmiotami rodzinnymi, na kulturę ryzyka w projekcie równie silny wpływ będą wywierać właściciele przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, czy zarządzają oni danym podmiotem, czy też nie (por. przykładowo Więcek-Janka, 2016).

Kultura ryzyka w projekcie oddziałuje na sposób realizacji zadań w projekcie, przez co wywiera ona jednocześnie istotny wpływ na finalny rezultat projektu. Poprzez swoje oddziaływanie na operacje oraz na procesy projektowe, wywiera ona również pośredni wpływ na całokształt działalności przedsiębiorstwa. Oddziaływanie to zostało przedstawione na rysunku 3.

Jak już wspomniano wcześniej, kultura ryzyka w projekcie jest kształtowana przez poszczególne podmioty w odmienny spo-

sób. Fenomen kultury ryzyka w projekcie wpływa zarówno na sposób realizacji zadań w projekcie, przez co wywiera istotny wpływ na finalny rezultat projektu, jak również w sposób pośredni na całokształt działalności przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Powyższe rozważania wskazują na kluczowe znaczenie pomijanej dotąd w badaniach kultury ryzyka w projekcie w kontekście jej oddziaływania na sukces projektu – oprócz będących punktem koncentracji w dotychczasowych badaniach elementów trójkąta projektu, takich jak zakres/jakość projektu, jego budżet oraz harmonogram, które jednak nie wyczerpują spektrum czynników determinujących wynik finalny danego przedsięwzięcia.

Oddziaływanie omawianego fenomenu kultury ryzyka jako złożonego, wielopłaszczyznowego i unikalnego systemu postrzegania przez członków zespołu projektowego ryzyka projektowego, a następnie organizowania pracy z ryzykiem w projekcie jest jednak dużo szersze. Kultura ryzyka w projekcie może istotnie oddziaływać na inne procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, które są związane nie tylko z zarządzaniem ryzykiem, ale także z innymi problemami,

którym przedsiębiorstwo musi stawić czoła (Cudny, Ratalewska, Rouba, 2012; Ejsmont, Gheribi, 2018). Należy do nich, między innymi, związany z transferem władzy pomiędzy pokoleniami problem sukcesji. Procesy związane z przekazaniem władzy, urastające obecnie do rangi problemu, mają kluczowe znaczenie w szczególności wzięwszy pod uwagę fakt, iż znaczącą liczbę przedsiębiorstw, które prowadzą działalność w ramach niemal każdej gospodarki na świecie, stanowią przedsiębiorstwa rodzinne (Klimek, 2014;

Leszczewska, 2015, Leszczewska, 2016; Sobiecki, 2018; Sobiecki, Żelazko, 2015). Kultura ryzyka w projekcie jest również fenomenem, który pomimo iż osadzony głęboko w organizacji, w jej strukturach projektowych, może istotnie wpływać na reputację przedsiębiorstwa. Aspekt ten nie może być pomijany, albowiem reputacja jest jednym z kluczowych czynników, które są obecnie coraz częściej brane pod uwagę w decyzjach podejmowanych przez interesariuszy danego podmiotu (Klimek, Żelazko, 2016).

Bibliografia:

1. Ainsworth S., Cox J.W. (2003), *Families Divided: Culture and Control in Small Family Business*, "Organization Studies", Vol. 24, No. 9, p. 1463-1485.
2. Ajmal M.M., Koskinen K.U. (2008), *Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective*, "Project Management Journal", Vol. 39, No. 1, p. 7-15.
3. Andersen E.S. 2016, *Do project managers have different perspectives on project management?*, "International Journal of Project Management", Vol. 34, p. 58-65.
4. Andersen E.E. (2016), Dysvik A., Vaagaasar A.L. (2009), *Organizational rationality and project management*, "International Journal of Managing Projects in Business", Vol. 2, No. 4, p. 479-498.
5. Ashby S., Palermo T., Power M. (2012), *Risk Culture in Financial Organisations: An Interim Report*, London School of Economics, London.
6. Bakker R.M. (2010), *Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 12, No. 4, p. 466-486.
7. Basel Committee (2011), *Revisions to the Basel II market risk frameworks*.
8. Belassi W., Kondra A., Tukul O.I. (2007), *New Product Development Projects : The Effects of Organizational Culture*, "Project Management Journal", Vol. 38, p. 12-24.
9. Brice W.D., Richardson J. (2009), *Culture in family business: a two country empirical investigation*, "European Business Review", Vol. 21, No. 3, p. 246-262.
10. Cudny W., Ratalewska M., Rouba R. (2012), *The Role of the European Capital of Culture Programme in the Development of Cities and Regions*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki”, Vol. 1, No. 17, p. 119-131.
11. Davis K. (2014), *Different stakeholder groups and their perceptions of project success*, "International Journal of Project Management", Vol. 32, No. 2, p. 189-201.
12. de Bony J. (2010), *Project management and national culture: A Dutch-French case study*, "International Journal of Project Management", Vol. 28, No. 2, p. 173-182.
13. Dvir D., Shenhar A. J. (2015), *What great projects have in common*, "IEEE Engineering Management Review", Vol. 43, No. 3, p. 71-73.
14. Dyer W.G. (1986), *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*, Jossey-Bass, San Francisco-London.

15. Dyer W.G. (1988), *Culture and Continuity in Family Firms*, "Family Business Review", Vol. 1, No. 1, p. 37-50.
16. Ejsmont A., Gheribi, E. (2018), *The Significance of Cooperation Regarding the Innovativeness of Enterprises (Including Family Business) in Poland*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Vol. XIX, No. 7, Part II, p. 303-319.
17. Financial Stability Board (2014), *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A framework for assessing Risk Culture*.
18. Gitling M. (2013), *Człowiek w organizacji: ludzie-struktury-organizacje*, Difin, Warszawa.
19. Kerzner D. (2004), *Advanced project management: Best practices of implementation*. John Wiley & Sons, Chichester.
20. Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
21. Klimek J., Żelazko B. (2016), *Zarządzanie reputacją firmy rodzinnej*, w: J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną – wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
22. Leszczewska K. (2015), *Zachowania firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu w Polsce*, w: *Przeciwdziałanie turbulencjom w gospodarce*, R. Sobiecki (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
23. Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne – specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
24. Liu J., Meng F., Fellows R. (2015), *An exploratory study of understanding project risk management from the perspective of national culture*, "International Journal of Project Management", Vol. 33, No. 3, p. 564-575.
25. PMI (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*.
26. Power M., Ashby S., Palermo T. (2013), *Risk culture in financial organizations A research report*.
27. Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 28, No. 3, p. 339.
28. Sobiecki R. (2018), *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, s. 1 i 4-8.
29. Sobiecki R., Żelazko B. (2015), *Sposób na sukces firmy rodzinnej (wyniki badania empirycznego)*, "Education of Economists & Managers", Vol. 38, No. 4, p. 171-184.
30. 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", Vol. 33, No. 2, p. 278-290.
31. Więcek-Janka E. (2016), *The essence of culture diversity in family businesses from Mexico and Poland*, w: *International Conference on Economics and Management Innovations (ICEMI 2016)*, p. 279-284.
32. Yazici H.J. (2009), *The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance*, "Project Management Journal", Vol. 40, No. 3, p. 14-33.