

Beata Jałocha

Uniwersytet Jagielloński
<https://orcid.org/0000-0003-2297-5637>

Zarządzanie bez projektów? Deprojektyzacja jako nowy trend organizacyjny

Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę deprojektyzacji, która rozumiana jest jako deinstytucjonalizacja i ograniczenie wykorzystania projektów w organizacjach i społeczeństwie lub ich wybranych obszarach. Artykuł ma charakter koncepcyjny i stanowi próbę identyfikacji możliwych przyczyn deprojektyzacji organizacyjnej. Stwierdzić można, że deprojektyzacja ma różnorodne mechanizmy i przyczyny, a trwałość procesów projektyzacyjnych nie jest wprost powiązana z liczbą czy skalą projektów, ale utrwaleniem projektowego sposobu działania w organizacji. Powody decyzji o deprojektyzacji różnią się od siebie. Część wynika z przyczyn zewnętrznych, a część ma swoje źródło w wewnętrznych decyzjach organizacji, które świadomie decydują się na całkowitą rezygnację lub ograniczenie liczby projektów. Proces deprojektyzacji nie musi dotyczyć całości funkcjonowania organizacji. Przedsiębiorstwa i organizacje mogą dokonywać selektywnej deprojektyzacji, decydując się na odejście od formuły projektowej w wybranych obszarach działalności, pozostawiając jednocześnie inne sfery wciąż oparte na logice projektowej. Przyszłe badania powinny koncentrować się na analizie natury deprojektyzacji na różnych poziomach, w tym organizacyjnym, społecznym, personalnym, oraz dalszym badaniu jej przyczyn i konsekwencji.

Słowa kluczowe: deprojektyzacja, projekt, zarządzanie projektami, projektyzacja

Kody klasyfikacji JEL: M0

1. Wprowadzenie

Obecnie trudno jest wyobrazić sobie istnienie organizacji bez projektów. Masowa ich realizacja oraz przenikanie języka i metod projektowych do wszystkich obszarów aktywności spowodowały rozwój zjawiska projektyzacji [Midler, 1995]. Projektyzacja w szerokim jej rozumieniu definiowana jest jako konstrukt społeczny i kulturowy [Packendorff, Lindgren, 2014] i polega na instytucjonalizacji projektów we wszystkich obszarach życia społecznego [Jałocha, 2021; Jacobsson, Jałocha, 2021].

Pomimo niewątpliwych dowodów na to, że projekty mogą wspierać organizacje w rozwoju i być doskonałą formą organizacji zadań, w badaniach dotyczących projektyzacji coraz częściej pojawia się jednak dyskusja na temat negatywnych aspektów tego zjawiska [Jacobsson, Jałocha, 2021]. Wielu autorów zwraca uwagę na jej opresyjny charakter i niemożność uwolnienia się od przymusu realizacji projektów. Krytyczne spojrzenie na projekty ma już swoją dwudziestoletnią historię badawczą, gdy w ramach krytycznego nurtu w studiach nad projektami (*Making Projects Critical*) podjęto w dyskursie naukowym kwestie takie jak władza, etyka, odpowiedzialność moralna oraz dysfunkcje racjonalności projektowej [Hodgson, Cicmil, 2006; Lindgren, Packendorff, 2003]. W wielu badaniach dotyczących procesów projektyzacji w ostatnich latach opisuje się jej negatywne skutki, szczególnie na poziomie personalnym [Berglund i in., 2020; Cicmil i in., 2016; Kalf, 2017] i społecznym [Jensen i in., 2016]. Projektyzacja organizacyjna zazwyczaj nie budzi jednak większych zastrzeżeń, postrzegana jest jako sposób na pozytywną optymalizację działań, choć jak zauważają niektórzy badacze – pomimo pozytywnego wpływu na wyniki organizacji, może źle wpływać na sytuację osób w niej pracujących [Palm, Lindahl, 2015; Jałocha, 2023].

Skoro tak dużo mówi się o negatywnych skutkach procesów projektyzacyjnych, można spodziewać się, że pojawi się trend przeciwny do projektyzacji, prowadzący do deprojektyzacji organizacji, społeczeństw i jednostek [Jałocha, 2024; Jacobsson, Jałocha, 2025]. Lundin i Norbäck [2016], analizując trend projektyzacji w branżach medialnych, dekadę temu argumentowali, że „z pewnością istnieją inne ścieżki, które można obrać, i że nie wszystko osiągnie najlepsze rezultaty w podejściu opartym na projektach”. W przypadku poszukiwania alternatywnych scenariuszy dla projektyzacji warto zastanowić się, czym jest i może być deprojektyzacja? Jacobsson i Jałocha [2025] w pierwszej jak dotychczas publikacji naukowej próbującej w szerokiej perspektywie wyjaśnić przyczyny i skutki deprojektyzacji organizacyjnej stwierdzają, że deprojektyzacja to ograniczenie wykorzystania oraz deinstytucjonalizacja projektów w organizacjach, społeczeństwie lub ich wybranych obszarach. Deprojektyzacja nie jest jednak zagadnieniem powszechnie zbadanym. Pomimo iż w szeregu publikacji [Lundin, 2012; Palm, Lindahl, 2015; Jacobsson, Jałocha, 2021; Nesheim, 2023] pojawiają się dane pokazujące wśród badanych organizacji chęć odejścia od projektów lub ograniczenia działań projektowych, kwestia ta wymaga pogłębionej refleksji.

Rolf Lundin, który prawdopodobnie jako pierwszy użył pojęcia „deprojektyzacja” w kontekście badań nad projektami napisał, że projektyzacja była w większości badań postrzegana

jako droga jednokierunkowa, w której zmierzamy w kierunku coraz większego wykorzystania projektów [Lundin, 2012, s. 2]. Rzeczywiście zarówno w rozważaniach praktyków, jak i w tekstach naukowych mało mówi się o scenariuszach alternatywnych. Wydaje się, że brak dyskusji nad deprojektyzacją jest wynikiem tego, że większość literatury dotyczącej zarządzania projektami zadaje raczej pytanie: jak sprojektyzować się bardziej?

Od około dekady pojawiają się jednak pojedyncze prace badawcze, które pokazują wyłanianie się nowego trendu organizacyjnego – deprojektyzacji [Jacobsson, Jałocha, 2025]. W literaturze przedmiotu, poza ograniczoną liczbą publikacji, brakuje jednak szerokiej dyskusji nad samą deprojektyzacją oraz jej możliwymi przyczynami i scenariuszami. Artykuł ten jest odpowiedzią na tę potrzebę i ma charakter dyskusji koncepcyjnej. Celem opracowania jest podjęcie opisu zagadnienia deprojektyzacji oraz omówienie potencjalnych przyszłych agend badawczych dotyczących tego zjawiska. Aby odpowiedzieć na pytanie badawcze: czym jest deprojektyzacja organizacyjna i jakie są jej przyczyny, dokonano analizy dotychczasowych badań nad projektyzacją. Budując na koncepcjach projektyzacji, w dalszej części artykułu opisano to, czym jest lub czym może być deprojektyzacja. Następnie zilustrowano deprojektyzację kilkoma przykładami zaczerpniętymi z wcześniejszych badań opisanych w różnych publikacjach naukowych. Wszystkie publikacje, z których zaczerpnięto przykłady, opisują deprojektyzację na poziomie organizacyjnym. W podsumowaniu podjęto próbę opisanie możliwych przyczyn deprojektyzacji oraz wskazano dalsze kierunki badań.

2. Projektyzacja – stan badań

Można zauważyć, że od kilku lat zagadnienie projektyzacji jest coraz intensywniej badane, co ważne – z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych. Na temat konsekwencji i przebiegu procesu projektyzacji wypowiadają się socjologowie, psychologowie, inżynierowie, politolodzy oraz oczywiście specjaliści od zarządzania. Powstają na ten temat coraz liczniejsze publikacje, co istotne – będące wielogłosem różnych nauk, gdzie projektyzację analizuje się nie tylko jako proces zarządczy, ale także jako szerokie zjawisko kulturowe i społeczne [np. Hodgson i in., 2019; Fred, Godenhjelm, 2023; Montes, Escobar, 2023].

Projektyzacja nie jest zjawiskiem, które pojawiło się nagle, i początku jej rozwoju nie należy datować na moment jej nazwania i opisanie w latach 90. XX wieku. Rozwój procesów projektyzacji można podzielić na trzy podstawowe fale, które rozpoczęły się na długo, zanim rozpoczęto badania nad tym zjawiskiem. Pierwsza z nich to era przedprojektowa, druga – profesjonalnego zarządzania projektami, i trzecia – era projektów. Projektyzacja rozwijała się wraz ze wzrostem znaczenia, jakie w życiu ludzi zyskiwały projekty i praca na nich oparta [Jałocha, 2018]. Stwierdzić można, że najbardziej intensywny rozwój procesów projektyzacji ma miejsce w trwającej obecnie, trzeciej erze projektyzacji. Małgorzata Ćwikła [2023], zainspirowana pojęciem antropocenu, nazywa ten czas „projectocene” – erą projektów. Akceleracja tego procesu w ostatnich 30 latach ma wiele przyczyn, ale niewątpliwie połączona jest z rozwojem

Internetu i technologii mobilnych, które zintensyfikowały użycie projektów i pozwoliły realizować je w oderwaniu od biura, jako miejsca świadczenia pracy. Zmiany w sposobach pracy ludzi, rozwój technologii i sztucznej inteligencji – te wszystkie czynniki wpłynęły na to, że projekty nie tylko stają się dominującą formą działania zawodowego, ale też przenikają do sfery życia prywatnego, prowadząc do „projektyzacji wszystkiego” [Jensen i in., 2016].

Badania nad projektyzacją, jak już wcześniej wskazano, początkowo koncentrowały się na analizie procesów zachodzących na poziomie indywidualnych organizacji [Midler, 1995]. W miarę rozwoju dyskursu naukowego badacze zaczęli przyjmować szersze ujęcie problematyki, uwzględniając nie tylko wymiar organizacyjny, ale także perspektywę jednostkową oraz społeczną [Kuura, 2011]. Niemniej jednak, pogłębiona analiza zjawiska pozwala stwierdzić, iż nawet uwzględnienie dodatkowych poziomów obserwacji – poza organizacyjnym – nie oddaje w pełni złożoności i wieloaspektowości procesów projektyzacji, które w rzeczywistości przenikają różnorodne obszary i warstwy funkcjonowania życia społecznego. Wraz z rozwojem refleksji naukowej coraz wyraźniej widać, iż projektyzacja stanowi zjawisko bardziej złożone niż pierwotnie zakładano, a jej badanie wymaga analizy wielu współzależnych poziomów. W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka poziomów, na których można zaobserwować i poddać analizie naukowej zjawisko projektyzacji. Typologia ta obejmuje poziom meta, mega, makro, mezo oraz mikro [Jałocha, 2018; Jałocha, 2021].

Na poziomie meta dostrzec można wzorce oraz zmiany, które przeobrażają globalne ramy funkcjonowania społeczeństw. Analiza projektyzacji na tym poziomie napotyka liczne trudności, ponieważ przekształcenia, jakie zjawisko to wywołuje w skali światowej, zachodzą stopniowo i stają się wyraźnie dostrzegalne dopiero w długiej perspektywie czasowej [Jałocha, 2019]. Na poziomie mega obserwujemy projektyzację całych społeczeństw [Jensen i in., 2016; Lundin i in., 2015], państw i regionów [Fred, 2018], a także organizacji ponadnarodowych [Büttner, Leopold, 2016; Godenhjelm i in., 2015; Jałocha, 2019]. Na poziomie makro badania koncentrują się na projektyzacji sektorów i branż, często skupiając się na sektorze publicznym [Hodgson i in., 2019; Jałocha, 2021] lub branżach o wysokim stopniu projektyzacji, takich jak przemysł motoryzacyjny [Midler, 2019]. Poziom mezo odnosi się do projektyzacji organizacji, która stanowi jeden z najlepiej przebadanych obszarów [Maylor, Turkulainen, 2019]. Obejmuje on m.in. wzrost znaczenia projektów w strukturach organizacyjnych, co przejawia się w modyfikacjach struktur organizacyjnych oraz sposobach realizacji zadań [Bergman i in., 2013; Fred, Hall, 2017; Wenell i in., 2017]. Wreszcie, poziom mikro koncentruje się na konsekwencjach projektyzacji dla jednostek, analizując m.in. zmiany w dynamice pracy, wzrost niepewności zatrudnienia oraz zaburzenia w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym [Kalff, 2017; Berglund i in., 2020; Jałocha, 2023]. Należy zauważyć, że niejednokrotnie trudno jest zrozumieć procesy projektyzacji w odniesieniu do jednego poziomu. Zazwyczaj procesy projektyzacyjne w sposób kaskadowy przenikają poszczególne poziomy życia społecznego, wpływając na zmiany na różnych poziomach: w sprojektyzowanych organizacjach łatwiej o przenoszenie praktyk projektowych na życie prywatne jednostek [Jałocha, Ćwikła, 2019].

W niedawnym przeglądzie literatury Jacobsson i Jałocha [2021] przeanalizowali dotychczasowy rozwój oraz aktualny stan badań nad projektyzacją. Autorzy prześledzili ewolucję tego obszaru badawczego od 1995 roku, identyfikując cztery odrębne ujęcia projektyzacji, które odzwierciedlają różne sposoby postrzegania tego zjawiska w literaturze. Warto zaznaczyć, że ujęcia te nie pokrywają się w pełni z klasycznym podziałem badań na poziomy mikro, mezo i makro.

Pierwsze ujęcie dotyczyło badań koncentrujących się na procesach reorganizacji wewnątrz organizacji, zmierzających do wzmocnienia roli projektów. Jacobsson i Jałocha [2021] określili je mianem „projektyzacji jako podejścia menedżerskiego”, wskazując, że w tym nurcie dominowało pozytywne postrzeganie projektyzacji – jako narzędzia zwiększania elastyczności oraz wspólnego uczenia się w organizacjach. Na poziomie makro autorzy zidentyfikowali nurt badań analizujący umiejscowienie praktyk projektowych w strukturach społecznych. Ten obraz, nazwany „projektyzacją jako trendem społecznym”, skupia się przede wszystkim na potencjalnie negatywnych skutkach tego zjawiska dla różnych grup społecznych oraz społeczeństwa jako całości. Oprócz tych dwóch ujęć, autorzy wyróżnili także dwa szersze obrazy: „projektyzację jako stan człowieka” oraz „projektyzację jako problem filozoficzny”. Pierwszy koncentruje się na tym, jak dyskurs projektowy kształtuje ludzkie zachowania i doświadczenia, natomiast obraz „projektyzacji jako problemu filozoficznego” odnosi się do refleksji nad fundamentalnymi przemianami w sposobie rozumienia czasu, przestrzeni i pracy, które wiążą się z rozwojem zjawiska projektyzacji.

Reasumując, projektyzacji czy badań nad nią nie można „zamknąć” w murach fabryki samochodów ani też próbować zrozumieć jako abstrakcyjne zjawisko społeczne. Należy ją postrzegać jako bardzo szerokie zagadnienie, do którego poznania potrzebujemy licznych badań i aparatu pojęciowego przynależnego nie tylko naukom o zarządzaniu. Dzięki coraz liczniejszym badaniom [np. Schoper i in., 2018; Aguilar Velasco, Wald, 2022; Voros Fregolente i in., 2022; Jacobsson, Jałocha, 2021] dogłębniej analizowane jest to zjawisko.

3. Metodyka

Artykuł oparto na klasycznym przeglądzie literatury, przeprowadzonym w oparciu o wyszukiwanie publikacji w bazie Google Scholar. Zastosowana procedura obejmowała identyfikację źródeł zgodnych z zakresem tematycznym opracowania oraz wstępną selekcję wyników pod kątem ich relewancji merytorycznej. Ze względu na słabo rozpoznany charakter zjawiska i bardzo ograniczoną liczbę publikacji poświęconych problematyce deprojektyzacji, w przeglądzie literatury podjęto decyzję o szeroko zakrojonych poszukiwaniach przykładów artykułów odnoszących się do tego zagadnienia. W pierwszej kolejności zastosowano angielską formę terminu – *deprojectification* – jako słowo kluczowe. Wprowadzenie terminu *deprojectification* w wyszukiwarce Google Scholar dało poniżej 40 wyników, z których jedynie część odnosiła się do tego pojęcia w adekwatnym kontekście badawczym. Brak publikacji,

w których deprojektyzacja stanowi główną oś narracyjną, może wynikać z faktu, że mimo opisywania tego zjawiska przez badaczy, jego znaczenie bywa marginalizowane. W celu pogłębienia analizy poszukiwania uzupełniono o publikacje w języku polskim, w tym jedną z prac autorki niniejszego artykułu, w której omawiano to zagadnienie w rodzimym kontekście terminologicznym. Uwzględnienie publikacji w dwóch językach umożliwiło szersze uchwycenie zróżnicowanych ujęć deprojektyzacji w literaturze. Po analizie dostępnych źródeł dokonano selekcji trzech publikacji, które w sposób reprezentatywny przedstawiały proces deprojektyzacji w różnych sektorach gospodarki. Takie podejście pozwoliło na porównanie studiów przypadków w zróżnicowanych kontekstach organizacyjnych. Wyniki tego etapu stanowiły podstawę dalszych rozważań i analizy zjawiska w niniejszym opracowaniu.

4. Przykłady deprojektyzacji organizacyjnej

Istnieje niewiele prac naukowych, gdzie proces rezygnacji z całości lub części działań projektowych nazywany jest *explicite* deprojektyzacją [np. Palm, Lindahl, 2015; Jałocha, 2023; Nesheim, 2023; Sońta-Drączkowska, Krogulec, 2024; Jacobsson, Jałocha, 2025].

W ostatnich latach pojawia się jednak coraz więcej badań, zwłaszcza w obszarze analizy zwinnych metod zarządzania projektami, gdzie naukowcy i naukowczynie empirycznie dowodzą istnienia tego wyłaniającego się trendu. Artykuł Ewy Sońty-Drączkowskiej oraz Agnieszki Krogulec [2024] ukazuje, że skalowanie metodyk zwinnych w dużych przedsiębiorstwach napotyka szereg wyzwań wynikających z konfliktu między zwinnością a tradycyjną, hierarchiczną strukturą organizacyjną. Autorki wskazują na pojawianie się zjawisk ubocznych, takich jak „pozorna zwinność” czy nadmierny nacisk na efektywność kosztem innowacyjności. W konsekwencji, skalowanie zwinności prowadzi do procesów deprojektyzacji, co rodzi nowe pytania badawcze dotyczące redefinicji pojęcia projektu oraz roli zarządzania projektami w organizacjach. Z kolei Torstein Nesheim [2023] pokazuje, że proces deprojektyzacji, polegający na przejściu od tymczasowych projektów do stałych, wielodyscyplinarnych zespołów produktowych, może być motywowany eliminacją problemów z przekazywaniem wyników prac z projektów do operacji oraz budowaniem długoterminowych kompetencji domenowych w zespołach. Wskazuje on, że stabilne zespoły sprzyjają rozwojowi zaufania, współpracy i głębokiej wiedzy dziedzinowej, co przekłada się na efektywność i jakość dostarczanych rozwiązań. Wyniki sugerują, że deprojektyzacja może mieć szersze implikacje dla sposobu organizowania innowacji i zmiany w organizacjach, kwestionując dotychczas dominującą rolę projektów jako podstawowej formy realizacji zadań [Nesheim, 2023].

Badania nad deprojektyzacją nie koncentrują się jednak jedynie w obszarze podejść zwinnych czy projektów IT. Można odnaleźć przykłady w odniesieniu do różnych sektorów i typów organizacji. Poniżej zaprezentowano przykłady kilku prac, które podejmują tę problematykę i pokazują przejawy deprojektyzacji organizacyjnej w sektorze publicznym, pozarządowym oraz biznesowym.

Deprojektyzacja przedsiębiorstw zajmujących się produkcją telewizyjną

Rolf Lundin [2012] opisuje przykład organizacji zajmującej się produkcją telewizyjną, której istotna część działalności była realizowana w formie projektów. Wyróżniały się w tym zakresie trzy główne typy projektów: projekty produkcyjne (obejmujące zarządzanie i realizację procesów produkcyjnych), projekty formatowe (dotyczące tworzenia nowych koncepcji i formatów programowych) oraz projekty strategiczne – związane z myśleniem strategicznym i wdrażaniem strategii.

W perspektywie kilku lat zaobserwowano istotną zmianę w obszarze strategii – badane przedsiębiorstwa stopniowo odchodziły od realizacji działań strategicznych w formule projektowej. Źródła tego procesu deprojektyzacji były zróżnicowane. Autor opracowania sugeruje, że tradycja realizacji działań strategicznych w formie projektów może być w tych organizacjach mniej ugruntowana niż w przypadku projektów produkcyjnych czy formatowych. Dodatkowo, jak zauważa, osłabło przekonanie o użyteczności projektowego sposobu prowadzenia eksperymentów w obszarze strategii. Istotnym czynnikiem mogła być również częsta zmiana właścicieli badanych firm, co wymuszało dostosowanie się do systemów i praktyk zarządzania obowiązujących w nowych strukturach właścicielskich.

Przykład opisany przez Rolfa Lundina dowodzi, że proces deprojektyzacji nie musi dotyczyć całości funkcjonowania organizacji. Przedsiębiorstwa mogą dokonywać selektywnej deprojektyzacji, decydując się na odejście od formuły projektowej w wybranych obszarach działalności, pozostawiając jednocześnie inne sfery wciąż oparte na logice projektowej.

Tymczasowa projektyzacja i deprojektyzacja w urzędzie

W sektorze publicznym prowadzono badania dotyczące funkcjonowania dużego urzędu administracji publicznej, odpowiedzialnego za ochronę środowiska w skali całego regionu [Jałocha, 2021]. Przez wiele lat urząd ten realizował znaczną liczbę projektów, finansowanych głównie ze środków Unii Europejskiej, osiągając poziom kilkudziesięciu projektów rocznie. Instytucja ta pełniła również funkcję organizacji pośredniczącej, dystrybuując fundusze unijne do mniejszych podmiotów.

Jednak po zakończeniu perspektywy finansowej UE na lata 2007–2013 urząd całkowicie zaprzestał realizacji programów i projektów. Pomimo dotychczasowego, znaczącego zaangażowania w proces dystrybucji środków unijnych oraz samodzielnego prowadzenia projektów, organizacja przeszła od modelu silnie sprojektyzowanego do modelu zdeprojektyzowanego, koncentrując się na działaniach rutynowych i powtarzalnych. Kluczowym czynnikiem tej zmiany była decyzja polityczna, na mocy której instytucja utraciła swoją rolę w systemie projektowego zarządzania środkami publicznymi.

Przykład ten ilustruje, iż nawet organizacje, które w pewnym okresie funkcjonują w silnie sprojektowanej strukturze, mogą stosunkowo łatwo powrócić do modelu działań opartych na rutynie, zwłaszcza gdy impulsem do takiej zmiany jest decyzja polityczna. Pokazuje to również, że stopień projektyzacji organizacji nie sprowadza się wyłącznie do liczby realizowanych projektów. Projektyzacja wiąże się bowiem z trwałą transformacją struktur organizacyjnych, sposobu zarządzania i przede wszystkim – ze strategicznym rozumieniem roli projektów w realizacji celów publicznych. W tym przypadku, mimo iż projekty stanowiły przez pewien czas istotny element działalności urzędu, ich obecność miała charakter przejściowy. Jedną z przyczyn może być specyfika projektów unijnych, które wspierają (poprzez projekty) tworzenie innowacyjnych rozwiązań operacyjnych, co nie musi wiązać się z realizacją nowych projektów po ustabilizowaniu nowych procesów. W opisywanym przypadku, po wypełnieniu roli narzędzia dystrybucji funduszy UE i w wyniku decyzji politycznej, proces wygaszania projektowego sposobu działania trwał kilkanaście miesięcy, a organizacja powróciła do wcześniej dominującego, powtarzalnego trybu funkcjonowania [Jałocha, 2021].

Deprojektyzacja przedsiębiorstw społecznych

Analizowane przez Ewę Bogacz-Wojtanowską i Beatę Jałochę [2016] przedsiębiorstwa społeczne rozpoczynały swoją działalność od realizacji projektów, które pełniły funkcję inicjującą – były swoistymi „projektami uruchomieniowymi”, opartymi na zaangażowaniu prywatnych osób lub sektora publicznego. W efekcie nowe podmioty mogły liczyć na wsparcie, w tym na dostęp do środków z funduszy unijnych. Projekty te stanowiły istotny katalizator rozwoju badanych przedsiębiorstw społecznych.

Mimo że realizowane przedsięwzięcia projektowe zakończyły się sukcesem, prowadząc do uruchomienia działalności i osiągnięcia pierwotnych celów społecznych i biznesowych, to w kolejnych etapach rozwoju niektóre organizacje całkowicie zrezygnowały z wykorzystywania formuły projektowej. Badane podmioty skoncentrowały się na prowadzeniu działań powtarzalnych, które umożliwiały im stabilne świadczenie usług i realizację misji społecznej.

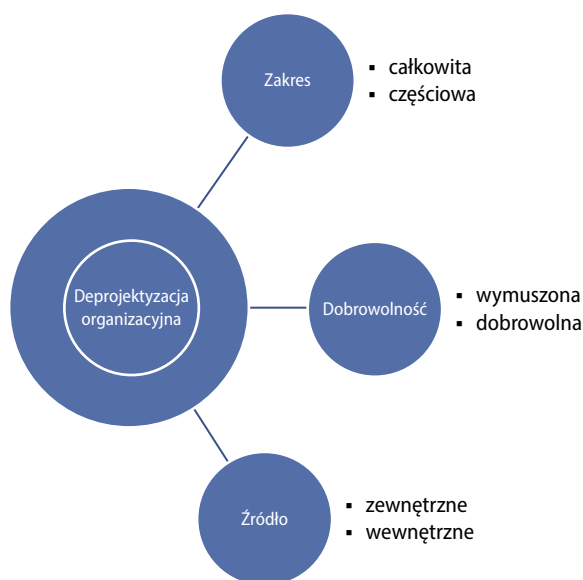
Autorzy badań podkreślają, że w przypadku tych przedsiębiorstw projekty postrzegane były wyłącznie jako instrument – narzędzie pozyskiwania finansowania zewnętrznego i rozpoczęcia działalności. W miarę dojrzewania organizacji następował pełny proces deprojektyzacji, obejmujący wszystkie obszary ich funkcjonowania. Organizacje te przestały zarówno pozyskiwać nowe projekty, jak i organizować wewnętrzne procesy w formule projektowej, uznając ją za nieadekwatną do ich modelu operacyjnego.

Można stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa społeczne ulegały procesowi projektyzacji w początkowej fazie rozwoju, który następnie został całkowicie wygaszony w fazie dojrzałości organizacyjnej. Podobne procesy można przypuszczalnie dostrzec również w środowisku startupów, choć w tym zakresie brakuje pogłębionych, systematycznych badań nad zjawiskiem projektyzacji i deprojektyzacji w kontekście ich cyklu życia.

5. Deprojektyzacja organizacyjna – zakres i przyczyny

Bazując na opisanych wyżej przykładach, a także pojawiających się nowych badaniach w obszarze deprojektyzacji [Jacobsson, Jałocha, 2025], można podjąć się analizy zakresu, przyczyn i rezultatów deprojektyzacji organizacyjnej. Można wyróżnić trzy dystynktywne aspekty deprojektyzacji organizacyjnej: zakres, dobrowolność i źródło (por. rysunek 1) [Jałocha, 2024].

Rysunek 1. Przyczyny deprojektyzacji organizacyjnej



Źródło: Jałocha [2024].

Jeśli chodzi o dobrowolność, deprojektyzacja na poziomie organizacyjnym może być wymuszona (np. pod wpływem decyzji politycznej) lub dobrowolna (świadome porzucenie działalności projektowej jako nieadekwatnej do potrzeb organizacji). Nie każda decyzja organizacyjna dotycząca odejścia od projektowej formy działania jest dobrowolna – szczególnie w sektorze publicznym może mieć ona swoje źródło w zmianach wymuszonych przez otoczenie zewnętrzne. Odcięcie środków na projekty może spowodować, że organizacje przestają organizować wokół nich swoje działania.

Jak pokazują przytoczone przykłady, zakres deprojektyzacji jest również odmienny. Nie zawsze będzie to decyzja „zero-jedynkowa” – albo całkowicie rezygnujemy z projektów, albo wdrażamy je we wszystkich obszarach. Po zrozumieniu nieopłacalności lub nieefektywności projektowej formy działania, organizacja może podjąć decyzję o deprojektyzowaniu fragmentu swoich aktywności lub zdeprojektyzowaniu wybranego działu, dotychczas pracującego projektowo.

Z powyższych przypadków wynika ponadto, że również źródła deprojektyzacji różnią się od siebie. Część z nich leży w przyczynach zewnętrznych (np. zmiana układu sił politycznych,

zmiana struktury właścicielskiej), a część ma swoje źródło w wewnętrznych decyzjach organizacji, które świadomie decydują się na nieprowadzenie lub znaczące ograniczenie projektów.

Obok dyskusji nad zakresem deprojektyzacji, ważnym jest zadanie pytania o jej przyczyny oraz konsekwencje. Jacobsson i Jałocha [2025] podjęli próbę zrozumienia powodów, które są przyczyną podjęcia decyzji zarówno o deprojektyzacji, jak i projektyzacji. Podnieśli oni, że w literaturze naukowej od dawna zauważa się, że życie organizacyjne charakteryzuje się współlistnieniem sprzecznych wymagań i napięć, które są trudne do rozwiązania. Teoria paradoksu umożliwia analizę i zarządzanie takimi sprzecznościami, które są wzajemnie powiązane i utrzymują się w czasie. Paradoksy organizacyjne definiuje się jako sprzeczne, lecz współzależne elementy, które współlistniają i trwają, tworząc potencjał do zmian. Mogą być one ukryte lub jawne, a przejście między tymi stanami wynika z doświadczenia napięcia przez członków organizacji. Jacobsson i Jałocha [2025] wskazują, że deprojektyzacja może być inicjowana przez uaktywnienie się paradoksów biorących swoje źródło nie tylko w samych projektach, ale też w ich otoczeniu. Na poziomie makro wyzwania społeczne, takie jak zmiany klimatyczne czy konflikty zbrojne, prowadzą do napięć między celami krótkoterminowymi a długoterminowymi, mogąc skutkować deprojektyzacją części działalności. Dodatkowo mody i trendy w zarządzaniu kreują paradoksy między adaptacją a odrzuceniem dominujących praktyk. Zmieniający się krajobraz zatrudnienia generuje napięcia między elastycznością pracy projektowej a trwałością zatrudnienia. Na poziomie mezo dążenie do efektywności może skłaniać do deprojektyzacji w celu osiągnięcia długoterminowej stabilności firmy. Zmiany wartości organizacyjnych ukazują z kolei napięcie między stałymi zespołami a tymczasowością projektów. Ponadto zmiany własności organizacji, jak przejęcia czy fuzje, mogą wymuszać przejście od projektów do działań operacyjnych. Na poziomie mikro zmęczenie pracowników i wypalenie zawodowe ujawniają paradoks entuzjazmu wobec projektów i jednoczesnego wyczerpania. Niektórzy pracownicy mogą ponadto preferować stabilne formy zatrudnienia, zamiast kontraktów zawieranych na czas trwania projektu. Ważnym elementem, mogącym również kreować napięcia oraz paradoksy, są zmiany w edukacji menedżerskiej, podkreślające krytyczne myślenie i etykę, które kształtują nowe podejście do projektów i ograniczają skłonność do ich nadmiernego wykorzystywania przez kształconych w duchu edukacji krytycznej menedżerów.

Co ważne, Jacobsson i Jałocha [2025] zauważają, że każdy ze wskazanych paradoksów może prowadzić do decyzji zarówno o dalszej (hiper)projektyzacji, jak i deprojektyzacji. Tym, co wpływa na decyzję menedżerską o kierunku działania, jest proces nadawania sensu obserwowanym paradoksom, które z paradoksów utajonych (ang. *latent paradox*) ujawniają się jako paradoksy jawne (ang. *salient paradox*).

Podsumowując, po analizie opisanych wyżej badań, a także refleksji naukowej podjętej nad przyczynami deprojektyzacji organizacyjnej, należy stwierdzić, że jest ona zjawiskiem złożonym, charakteryzującym się różnorodnym zakresem oraz przyczynami.

6. Podsumowanie

Analiza wstępna zjawiska deprojektyzacji pokazuje, że jest to nowy, ale dostrzegany już przez praktyków i badaczy trend organizacyjny. Nie można jednak stwierdzić, że organizacje masowo i trwale odchodzą od realizacji projektów. Pytanie o „organizacje bez projektów”, postawione w tytule artykułu, powinno natomiast prowokować nas do dyskusji nad tym, czy projekt zawsze jest optymalną formą realizacji celów organizacji i co może stanowić alternatywę dla projektyzacji.

Przytoczone w analizie przykłady pokazują, że projektyzacja jako cecha organizacji może być zjawiskiem odwracalnym, łatwiejszym do odrzucenia niż może się wydawać. Jeśli projekty stanowią jedynie narzędzie do bardziej efektywnego osiągnięcia celów, bardzo łatwo proces ten stymulować bądź zatrzymać, np. poprzez decyzje polityczne. Trwałość procesów projektyzacyjnych nie jest więc wprost powiązana z liczbą czy skalą projektów, ale utrwaleniem projektowego sposobu działania w organizacji. Proces deprojektyzacji nie zawsze obejmuje całość działalności organizacji. Podmioty gospodarcze mogą deprojektyzować się w sposób selektywny, rezygnując z formuły projektowej jedynie w określonych segmentach swojej aktywności. Projektyzacja może też być zjawiskiem fasadowym, pozornym, nieutrwalonym w zarządzaniu organizacją. Można również nazwać to zjawisko projektyzacją czasową, rodzajem mobilizacji organizacji w celu osiągnięcia określonego celu, a następnie powrotu do utrwalonych form działania. Z tego wynika, że zjawisko deprojektyzacji może zachodzić w organizacjach częściej niż można zakładać.

Organizacje mogą zyskiwać na deprojektyzacji [Nesheim, 2023], ale też tracić potencjał kompetencyjny organizacji i jej pracowników w zakresie zarządzania projektami [Jałocha, 2021]. Dzieje się tak, gdy po latach pracy opartej na projektach, pracownicy muszą zmienić swój *modus operandi* i skupić się na powtarzalnych działaniach, np. procedurach administracyjnych w urzędzie [Jałocha, 2021].

Stwierdzić można, że deprojektyzacja ma odmienne mechanizmy i przyczyny w zależności od poziomu, do jakiego się odnosimy. O ile przytoczone powyżej przykłady deprojektyzacji organizacyjnej wydają się być stosunkowo zrozumiałe i logiczne, o tyle nasze rozumienie deprojektyzacji komplikuje się, gdy zastanowimy się, na czym polegać by ona mogła na poziomie personalnym i społecznym. Nie wszystkie działania, jakie realizują ludzie, a które nazywają projektami, nimi są. Projekt jest słowem uzusem i nazywa się tak zarówno niepowtarzalne działania o ograniczonym czasie, budżecie i zakresie, jak i jednorazowe działania niewpisujące się w klasyczną definicję projektu.

Nadal niewiele wiemy o przyczynach i skutkach deprojektyzacji. Jacobsson i Jałocha [2025] zauważają, że przedstawiona przez nich lista zaobserwowanych zjawisk i ukrytych paradoksów ma charakter wstępny i niepełny, a jej głównym celem jest zainicjowanie zarówno dalszych badań empirycznych, jak i dyskusji teoretycznych nad uwarunkowaniami oraz konsekwencjami deprojektyzacji w organizacjach i poza nimi. Przyszłe badania powinny zatem koncentrować się na analizie natury deprojektyzacji na różnych poziomach, w tym organizacyjnym,

społecznym, personalnym, oraz na badaniu sposobów, w jakie różni aktorzy angażują się w procesy deprojektyzacji i interpretują związane z nimi paradoksy.

Podsumowując, na obecnym etapie rozwoju badań nad deprojektyzacją trudno jednoznacznie stwierdzić, czy deprojektyzacja stanowi trwały trend, czy raczej zjawisko przejściowe w organizacjach. Być może wyłania się nowa forma zdolności organizacyjnej — *ambiprojektowość* [Jacobsson, Jałocha, 2025] — umożliwiająca organizacjom elastyczne przechodzenie między projektyzacją a deprojektyzacją w odpowiedzi na sprzeczności i napięcia wynikające z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Zrozumienie tych procesów wymaga jednak pogłębionych badań, w tym badań o charakterze interdyscyplinarnym.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Fred, M. (2018). *Projectification – The Trojan Horse of Local Government*. PhD, Lund University.
2. Fred, M., Godenhjelm, S. (Eds.) (2023). *Projectification of Organizations, Governance and Societies. Theoretical Perspectives and Empirical Implications*. Cham: Palgrave Macmillan.
3. Hodgson, D., Cicmil, S. (Eds.) (2006). *Making Projects Critical*. New York: Palgrave Macmillan.
4. Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., Hall, P. (Eds.) (2019). *The Projectification of the Public Sector*. New York and London: Routledge.
5. Jałocha, B. (2021). *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce. Przyczyny, przebieg, rezultaty*. Warszawa: PWN.
6. Lundin, R.A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Lundin, R.A., Norbäck, M. (2016). Projectification in the media industries. W: *Managing Media Firms and Industries* (s. 367–382), G.F. Lowe, Ch. Brown (Eds.). Springer International Publishing.
8. Jałocha, B., Ćwikła, M. (2019). Observing the Process of Culture Projectification and its Agents: A Case Study of Kraków. W: *The Projectification of the Public Sector*, D. Hodgson, M. Fred, S. Bailey, P. Hall (Eds.). Routledge: New York and London.
9. Montes, G.M., Escobar, B.M. (2023). *Projectification of Society. A Necessary Debate*. Granada: Universidad de Granada.

Artykuły naukowe

1. Aguilar Velasco, M.M., Wald, A. (2022). The Dark Side of Projectification: A Systematic Literature Review and Research Agenda on the Negative Aspects of Project Work and Their Consequences for Individual Project Workers, *International Journal of Managing Projects in Business*, 15, s. 272–298.

2. Berglund, K., Lindgren, M., Packendorff, J. (2020). The Worthy Human Being as Prosuming Subject: 'Projectified Selves' in Emancipatory Project Studies, *Project Management Journal*, 51, s. 367–377.
3. Bogacz-Wojtanowska, E., Jałocha, B. (2016). The Bright Side of the Social Economy Sector's Projectification: A Study of Successful Social Enterprises, *Project Management Research and Practice*, 3, 5043.
4. Büttner, S., Leopold, L. (2016). A 'New Spirit' of Public Policy? The Project World of EU Funding, *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 3, s. 41–71.
5. Cicmil, S., Lindgren, M., Packendorff, J. (2016). The Project [Management] Discourse and Its Consequences: On Vulnerability and Unsustainability in Project-Based Work, *New Technology, Work and Employment*, 31, s. 58–76.
6. Ćwikła, M. (2023). Zmierzyć ślad węglowy kultury. Przykład projektu teatralnego, *Zarządzanie w Kulturze*, 2023, s. 119–137.
7. Escobar, B.M., Montes, G.M., El Hajj, C. (2023). Building the Foundation for a Necessary Debate: Projectification of Society, *Systems*, 11(4), 165.
8. Godenhjelm, S., Lundin, R.A., Sjöblom, S. (2015). Projectification in the Public Sector – The Case of the European Union, *International Journal of Managing Projects in Business*, 8, s. 324–348.
9. Jacobsson, M., Jałocha, B. (2021). Four Images of Projectification: An Integrative Review, *International Journal of Managing Projects in Business*, 14, s. 1583–1604.
10. Jacobsson, M., Jałocha, B. (2025). An Essay on Deprojectification: Drivers and Consequences, *International Journal of Project Management*, 43, 102693.
11. Jałocha, B. (2018). The Story of Projectification – Past, Present and an Outlook on Its Future Development, *6th IPMA Research Conference: Project Management and its Impact on Societies*, Rio de Janeiro, Brazil, 3–4 September 2018 [prezentacja konferencyjna].
12. Jałocha, B. (2019). The European Union's Multi-Level Impact on Member State Projectification in Light of Neoinstitutional Theory, *International Journal of Managing Projects in Business*, 12, s. 578–601.
13. Jałocha, B. (2023). Projectification and its Impact on the Work and Identity of Public Sector Employees: Project Natives, Emigrants and Immigrants, *International Public Management Journal*, 27(5), 1–21.
14. Jałocha, B. (2024). Deprojectification, *15th IRNOP Conference: Project Management in a Sustainable Future*, Stockholm, Sweden, 11–14 June 2024.
15. Jensen, A., Thuesen, C., Geraldi, J. (2016). The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition, *Project Management Journal*, 47, s. 21–34.
16. Kalff, Y. (2017). The Knowledge Worker and the Projectified Self: Domesticating and Disciplining Creativity, *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 11, s. 10–27.
17. Kuura, A. (2011). Policies for Projectification-Support, Avoid or Let it Be, *Discussions on Estonian Economic Policy*, January, s. 117–136.
18. Lindgren, M., Packendorff, J. (2003). Deconstructing Projects – Towards Critical Perspectives on Project Theory and Projectified Society, *Making Projects Critical: A Crisis of Instrumental Rationality?*, Bristol Business School, Bristol, 10–11 April 2003.

19. Lundin, R. (2012). Projectification and Deprojectification – Learning and Developing Strategy in TV Production Companies, *IFSAM Congress 2012*, University of Limerick.
20. Maylor, H., Turkulainen, V. (2019). The Concept of Organisational Projectification: Past, Present and Beyond?, *International Journal of Managing Projects in Business*, 12, s. 565–577.
21. Midler, C. (1995). Projectification of the Firm – The Renault Case, *Scandinavian Management Journal*, 11, s. 363–375.
22. Midler, C. (2019). Projectification – The Forgotten Variable in the Internationalization of Firms' Innovation Processes?, *International Journal of Managing Projects in Business*, 12, s. 545–564.
23. Nesheim, T. (2023). Deprojectification of Agile: The New Orthodoxy of Long-Term Product Teams, *The Irish Journal of Management*, 42(2), s. 160–173.
24. Packendorff, J., Lindgren, M. (2014). Projectification and its Consequences: Narrow and Broad Conceptualization, *SAJEMS*, 17, s. 7–21.
25. Palm, K., Lindahl, M. (2015). A Project as a Workplace: Observations from Project Managers in Four R&D and Project-Intensive Companies, *International Journal of Project Management*, 33, s. 828–838.
26. Schoper, Y.G., Wald, A., Ingason, H.T., Fridgeirsson, T.V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland, *International Journal of Project Management*, 36, s. 71–82.
27. Sońta-Drączkowska, E., Krogulec, A. (2024). Challenges of Scaling Agile in Large Enterprises and Implications for Project Management, *International Journal of Managing Projects in Business*, 17, s. 360–384.
28. Voros Fregolente, M., Neto, A.C.S., Ribeiro, D.R.P., Salerno, M.S., Nakano, D.N., De Carvalho, M.M. (2022). From the Wall of the Industry to the Soul of Society: A Review and Multi-Level Analysis on Projectification, *International Journal of Managing Projects in Business*, 15, s. 241–271.

No-Project Management? Deprojectification as a New Organisational Trend

Abstract

The article addresses the issue of deprojectification, understood as decreased use and deinstitutionalisation of projects in organisations, society, or their parts. This conceptual article attempts to identify potential causes of organisational deprojectification. It can be stated that deprojectification exhibits diverse mechanisms and determinants, and the durability of project-based processes is not directly correlated with the number or scale of projects, but rather with the consolidation of the project-based mode of operation within an organisation. The sources of deprojectification differ. Some originate from external factors, while others stem from internal decisions of organisations that consciously choose to completely abandon or limit the number of projects. The process of deprojectification does not have

to concern the whole organisational operation. Enterprises may pursue selective deprojectification, choosing to abandon the project-based model in selected areas of activity, while simultaneously retaining other spheres still grounded in the project logic. In conclusion, it is indicated that future research should focus on analysing the nature of deprojectification at various levels, including organisational, societal, and individual as well as on further examination of its causes and consequences.

Keywords: deprojectification, project, project management, projectification
