

ZAKOŃCZENIE

Model zarządzania projektem, a zatem system założeń teoretycznych zwierający koncepcję skutecznego zarządzania i obejmujący funkcje zarządzania, metody (techniki) zarządzania i style kierowania²⁴⁴, determinowany jest przez wiele czynników: cele projektu, jego funkcje, założenia, prognozowane efekty, posiadane zasoby (rzeczowe, finansowe, kadrowe), ale także kontekst kulturowy, w którym realizowany jest projekt. Uwidacznia to porównanie stylów, metod i instrumentów zarządzania czterech projektów będących przedmiotem analizy podjętej w niniejszej dysertacji – projektów polskich: „Od Opery do Musicalu”, „Karol” i „Krajobrazy Serc” oraz projektu greckiego „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors”. Charakter zarządzania przedmiotowymi projektami określa m.in. model kultury obowiązujący w kraju, gdzie realizowany jest dany projekt. Pojęcie i typologię modeli kultur, z punktu widzenia ich wpływu na zarządzanie, opisał Richard R. Gesteland. Wyróżnił on cztery zasadnicze modele: kultury propartnerskie i protransakcyjne, kultury ceremonialne i nieceremonialne, kultury monochroniczne i polichroniczne oraz kultury ekspresyjne i powściągliwe. Dla rozważań zawartych w niniejszej pracy znaczenie miało rozróżnienie pomiędzy kulturami propartnerskimi i protransakcyjnymi oraz monochronicznymi i polichronicznymi.

W Polsce obowiązuje model kultury protransakcyjnej, co w organizacjach przekłada się na koncentrację pracowników na wykonaniu zadań. Projekty polskie – „Od Opery do Musicalu”, „Karol” i „Krajobrazy Serc” – są więc silnie podporządkowane osiągnięciu swoich celów (rezultatów), pracuje się w nich zadaniowo, co powoduje, że zarządzanie nimi jest silnie teleologiczne, oparte na ścisłych harmonogramach i stosowaniu konkretnych narzędzi zorientowanych na „zaprogramowany” efekt, pomagających ów efekt osiągnąć. Kultura grecka jest kulturą propartnerską – w wymiarze biznesowym oznacza to koncentrację nie na zadaniach i celach, ale na osobach, wartościach, emocjach i relacjach. Z tego względu w projekcie greckim – „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors” – narzędzia i metody zarządzania prowadzące do wypracowania celów projektu mają znaczenie drugorzędne, liczą się natomiast kontakty bezpośrednie, zaufanie, odpowiednia atmosfera. Biorąc pod uwagę kolejne kryterium podziału wprowadzone przez R.R. Gestelanda, wskazać należy, że w Polsce obowiązuje kultura monochroniczna – ludzie żyjący i socjalizowani w takiej kulturze przywiązują dużą wagę do punktualności, stałego harmonogramu, terminów, konsekwencji w pracy. Projekty „Od Opery do Musicalu”, „Karol” i „Krajobrazy Serc”, realizowane w polskim kontekście kulturowym, wykorzystują zatem profesjonalne narzędzia harmonogramowania i planowania

²⁴⁴ K. Zimmewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa-Poznań 1990, s. 124.

oraz zarządzania czasem, kierowane są w sposób silnie sformalizowany, a przyjęte w nich terminy i „kamienie milowe” co do zasady nie ulegają zmianie, z wyjątkiem sytuacji „siły wyższej”. Z kolei w Grecji wykształciła się kultura polichroniczna – dla jej reprezentantów punktualność i terminowość nie są ważne, możliwe są zmiany w harmonogramie. Również z tych względów w projekcie „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors” ścisłe harmonogramowanie nie jest priorytetem – terminy występów się zmieniają, zdarza się też, że wykonawcy są o nich informowaniu w ostatniej chwili. Punktualność, konsekwencja i przestrzeganie terminów nie stanowią też „mocnej strony” menedżerów greckiego projektu – bywa, iż członkowie zespołu projektowego muszą oczekiwać długi czas, by uzyskać odpowiedzi na pytania kierowane do swoich zwierzchników czy też osiągnąć reakcję szefów na sygnalizowany problem. Odnotowano także przypadki chaosu decyzyjnego, swoistej niekonsekwencji menedżerów w kwestii podejmowanych i komunikowanych pracownikom decyzji, co także odpowiada specyfice kultury południowej, gdzie występuje prymat spontaniczności nad planowością, emocjonalności nad chłodną kalkulacją i podejściem teleologicznym.

Opisywane w monografii projekty stanowią interesujące poznawczo przykłady oryginalnych, autorskich przedsięwzięć kulturowych, które służą realizacji zarówno celów biznesowych (są bowiem projektami organizowanymi przez podmioty prywatne: prywatną firmę, prywatną fundację, prywatną uczelnię), jak i społecznych, niekomercyjnych. Analiza ich założeń i osiągniętych efektów ukazuje, iż nie tylko podmioty państwowe (np. instytucje kultury podlegające administracji publicznej), ale również podmioty gospodarcze mogą występować w roli „aktorów” polityki kulturowej czy dyplomacji kulturowej. Teoretyczne uzasadnienie dla takiej aktywności prywatnych firm stanowi coraz popularniejsza obecnie koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), ukierunkowująca przedsiębiorstwa na prowadzenie działalności w taki sposób, aby zwiększyć pozytywny wkład firmy w życie społeczeństw. Projekty „Od Opery do Musicalu”, „Karol”, „Krajobrazy Serc” oraz „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors” z pewnością tego rodzaju cele realizują.