

Marta Kędzia

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9682-5856>

Justyna Wiktorowicz

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9246-9225>

Wyzwania dotyczące zarządzania międzynarodowym partnerstwem projektowym – doświadczenia organizacji realizujących projekty współpracy w ramach programu Erasmus¹

Streszczenie

Łatwość inicjowania i rozwijania relacji opartych na współdziałaniu sprzyja poszukiwaniu rozwiązań umożliwiających współpracę członków zespołów rozproszonych geograficznie i reprezentujących różne organizacje. Współpraca międzyorganizacyjna wiąże się z wieloma korzyściami, ale stanowi również wyzwanie zarządcze dla kadry kierującej jej pracami. Największe wiążą się z jej specyfiką. Celem artykułu jest ocena wyzwań dotyczących międzynarodowego partnerstwa międzyorganizacyjnego na przykładzie jednego z kluczowych unijnych programów wspierających edukację – Erasmus+, ze szczególnym uwzględnieniem takich kwestii jak wieloorganizacyjność i wielokulturowość. W artykule

¹ Opisane w niniejszym artykule badania są częścią projektu wdrożeniowego pt. „Zarządzanie wirtualnymi partnerstwami projektowymi w środowisku międzynarodowym” realizowanego przez mgr Martę Kędzia, doktorantkę Uniwersytetu Łódzkiego, we współpracy z Fundacją Rozwoju Aktywności Międzynarodowej i Edukacyjnej FRAME, współfinansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

zaprezentowano wyniki własnego badania kwestionariuszowego, zrealizowanego wśród zarządzających międzynarodowymi projektami partnerskimi Erasmus+. Odwołano się też do wyników obserwacji uczestniczącej z udziałem partnerstw realizujących tego typu projekty.

Słowa kluczowe: partnerstwo projektowe, współpraca międzyorganizacyjna, zarządzanie projektem europejskim

Kody klasyfikacji JEL: F69, L21, O19, Z19

1. Wprowadzenie

Jeszcze nigdy nawiązywanie współpracy partnerskiej w wymiarze międzynarodowym nie było tak łatwe jak obecnie. Tempo, w jakim dokonuje się postęp technologiczny i upowszechnia Internet, skutkują coraz lepszym dostępem do informacji i możliwością ich szybkiej wymiany. Świat stał się areną potencjalnej współpracy organizacji niezależnie od ich lokalizacji [Bieńkowska, Sikorski, 2016, s. 80], a wartość coraz częściej powstaje na styku współpracy między podmiotami [Obłój, 2002]. Łatwość inicjowania i rozwijania relacji opartych na współdziałaniu sprzyja poszukiwaniu rozwiązań umożliwiających współpracę członków zespołów rozproszonych geograficznie i reprezentujących różne organizacje. Do współpracy projektowej w ramach międzynarodowych partnerstw zachęca również Komisja Europejska, która oferuje szeroki wachlarz programów przeznaczonych dla różnorodnych typów organizacji. Współpraca międzyorganizacyjna wiąże się z wieloma korzyściami, ale stanowi również wyzwanie zarządcze dla kadry kierującej jej pracami. Największe wiążą się z jej specyfiką.

Celem artykułu jest ocena wyzwań dotyczących międzynarodowego partnerstwa międzyorganizacyjnego na przykładzie jednego z kluczowych unijnych programów wspierających edukację – Erasmus+, ze szczególnym uwzględnieniem takich kwestii jak wieloorganizacyjność i wielokulturowość. W artykule zaprezentowano wyniki własnego badania kwestionariuszowego zrealizowanego techniką CAWI ($n = 123$), które przeprowadzono celem poznania specyfiki zarządzania tego typu partnerstwami wśród pełniących rolę kierownika projektu lub lidera pakietu roboczego uczestników międzynarodowych projektów partnerskich z blisko 30 krajów. Dodatkowo odwołano się do wyników obserwacji uczestniczącej z udziałem dziewięciu partnerstw realizujących międzynarodowe projekty współpracy w ramach programu Erasmus+.

2. Współpraca międzyorganizacyjna w ramach programów unijnych

Działalność projektowa stała się dominującą formą wydatkowania funduszy publicznych na badania [Jałocha, Zawadzki, 2015, s. 231–252], jak również w zakresie szeroko pojętej edukacji, czego przykładem może być program Erasmus+, będący kluczowym instrumen-

tem unijnym wspierającym edukację w Europie. Budżet tego programu na lata 2021–2027 wynosi 26,2 mld EUR i jest o blisko 80% wyższy w stosunku do kwoty z lat 2014–2020 (14,7 mld EUR). Choć program Erasmus+ może być kojarzony głównie z działaniami mobilnościowymi (akcja 1 – mobilność edukacyjna osób), to obejmuje on również dwa inne obszary, kluczowe z punktu widzenia współpracy realizowanej w partnerstwach wielu instytucji. Są to: akcja 2 – współpraca organizacji i instytucji, oraz akcja 3 – wsparcie w reformowaniu polityk. Zgodnie z założeniami tego programu do 2027 r. 30% zaplanowanego budżetu zostanie zainwestowane w projekty partnerskie dotyczące współpracy oraz działania na rzecz rozwoju polityki, umożliwiające różnego typu organizacjom realizację wspólnych przedsięwzięć mających na celu opracowywanie innowacyjnych podejść do wyzwań, z jakimi zmagają się Europa i świat. Tworzenie przestrzeni współdziałania wokół zdiagnozowanych problemów daje zaangażowanym organizacjom szansę na proaktywne działanie, nastawione na przyszłość, zarówno w sferze współtworzenia innowacyjnych rozwiązań, jak i w obszarze rozwoju poprzez uczestnictwo w sieciach międzyorganizacyjnych.

Projekty europejskie są realizowane w ramach polityki i przy współdziale Unii Europejskiej (UE) [Trocki i in., 2015, s. 113]. Partnerstwa zawierane w przypadku programu Erasmus+ powinny składać się zazwyczaj z minimum trzech organizacji partnerskich pochodzących z różnych krajów, a czas, na jaki zostają powołane, to zwykle 6–36 miesięcy. Komisja Europejska (KE) zachęca do utrzymywania różnorodności w ramach tworzonych partnerstw zarówno ze względu na typ organizacji, jak i na doświadczenie czy sektor. Międzysektorowa współpraca międzynarodowa ma szczególne znaczenie, ponieważ złożone wyzwania społeczne, adresowane w programach unijnych, wymagają interdyscyplinarnej współpracy organizacji reprezentujących różne sektory [Parr i in., 2022].

W Polsce notuje się wzrost zainteresowania udziałem w projektach europejskich, czego przykładem jest o ponad 50% wyższe uczestnictwo polskich organizacji w programie Horizon 2020 (H2020) w porównaniu do 7 Programu Ramowego (7PR) (odpowiednio 592 vs 894 organizacje) [NCBR, 2022, s. 87] czy blisko trzykrotny wzrost uczestnictwa polskich organizacji w projektach partnerskich programu Erasmus+ w latach 2015–2020 (odpowiednio 9074 vs 25 444) [Eurostat]. Mimo dużego zainteresowania projektową współpracą partnerską w ramach programów oferowanych przez KE tematyka ta stanowi stosunkowo mało eksplorowany obszar badawczy. Na tle międzynarodowych projektów realizowanych w obrębie jednej organizacji unijny projekt partnerski wykazuje specyficzne cechy, które determinują sposób zarządzania nim (tabela 1).

Tabela 1. Różnice między projektem międzynarodowym realizowanym w ramach jednej organizacji a projektem partnerskim w ramach programu unijnego

Charakterystyka	Międzynarodowy projekt w ramach jednej organizacji	Międzynarodowy projekt partnerski w programach unijnych
Potrzeba powołania projektu	zagadnienie związane z daną organizacją	zagadnienie związane z problemem zdiagnozowanym na szczeblu UE

cd. tabeli 1

Charakterystyka	Międzynarodowy projekt w ramach jednej organizacji	Międzynarodowy projekt partnerski w programach unijnych
Liczba organizacji realizujących projekt	jedna	wiele
Skład zespołu	kadra jednej organizacji	kadra kilku instytucji
Multidyscyplinarność podejścia	ograniczona	bardzo duża z uwagi na obecność w zespole różnorodnych organizacji
Budżet	może ulec zmianie	stały, określony w zatwierdzonym wniosku aplikacyjnym
Język komunikacji	język obowiązujący w danej organizacji	uzgodniony i wspólny dla wszystkich język roboczy, najczęściej język angielski
Transfer wiedzy	ograniczony potrzebą informacyjną zespołu	ograniczony warunkami umowy partnerskiej
Własność intelektualna w fazie rozwoju	pozostaje w organizacji	wymaga od partnerów szczegółowych negocjacji oraz podpisania umowy
Przestrzeń na eksperymentowanie	ograniczona wymaganiami organizacji	preferowana przez grantodawcę, mająca na celu refleksję i wzajemne uczenie się
Procedury i standardy	zgodne z ładem metodycznym organizacji	muszą zostać uzgodnione przez członków partnerstwa
Zaufanie	okazjonalnie może stanowić wyzwanie	długotrwały proces budowania zaufania w przypadku nowego partnerstwa
Kultura organizacyjna	jedna	wiele
Metody i narzędzia współpracy	ujednolicone w ramach organizacji	różnorodne, konieczność uzgodnień między partnerami
Przywództwo	tradycyjny model	wspólne przywództwo
Autonomia	ograniczona	relatywnie duża w związku z zachowaniem odrębnej osobowości prawnej każdej organizacji partnerskiej
Ład projektowy	jeden dla całej organizacji	każda organizacja partnerska działa w ramach własnego ładu projektowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Archer [2004], Tubielewicz [2017] oraz przeprowadzonej obserwacji uczestniczącej.

3. Wyzwania związane z międzyorganizacyjnością i wielokulturowością w zespole projektowym

Globalizacja oraz szybki rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych powodują kompresję relacji czasoprzestrzennych [Maśloch, 2010, s. 31] i sprzyjają współpracy między dowolnymi organizacjami, niezależnie od ich geograficznego położenia. Popularną formą kooperacji są sieci współpracy, będące organizacjami tymczasowymi, czyli powołanymi celowo strukturami podmiotów i relacji, z jasno zdefiniowanym celem [Tubielewicz, Wirkus, 2017, s. 165–178]. Efektywność sieci przejawia się w synergii, która pozwala wypracować wszystkim pozytywne wyniki, nieosiągalne z perspektywy indywidualnych uczestników sieci, działających niezależnie [Provan, Kenis, 2008, s. 230; Ashman, 2001, s. 74–98]. Podobną formułą jest partnerstwo opierające się na współpracy, która w kontekście między-

organizacyjnym oznacza korzystny dla uczestniczących stron i zdefiniowany związek dwóch lub więcej organizacji, służący realizacji wspólnych celów [Mattessich i in., 2001, s. 4]. Jedną z form współpracy międzyorganizacyjnej jest współpraca projektowa między niezależnymi organizacjami. Systematyczny przegląd literatury przeprowadzony przez Borve, Rolstadas, Andersen i Aarseth [2017] potwierdził relacyjny charakter współpracy projektowej w ramach partnerstwa. Wskazuje on, że partnerstwo projektowe opiera się na relacji, w ramach której właściciel projektu włącza w jego realizację wykonawców i innych głównych uczestników. Dzięki zaangażowaniu w osiąganie wspólnych celów, wspólne rozwiązywanie problemów i wspólną strukturę zarządzania partnerzy dążą do rozwijania relacji opartych na współpracy, zaufaniu i zwiększonej wydajności.

Współpraca w międzynarodowym środowisku wieloorganizacyjnym wiąże się z koniecznością wirtualizacji zachodzących w niej procesów, czemu sprzyjają szybki rozwój technologii i szeroka gama dostępnych narzędzi wsparcia [Stanko, Gibson, 2009; Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, Hakonen, 2014]. Wirtualne zespoły projektowe to grupy osób pracujących niezależnie nad osiągnięciem wspólnego celu, które komunikują się między sobą z wykorzystaniem technologii informacyjno-telekomunikacyjnych. Zespół wirtualny charakteryzuje się tymczasowością, rozproszeniem przestrzennym oraz stosowaniem narzędzi komunikacyjnych na potrzeby współpracy [Purvanowa, Bono, 2009]. Początkowo zespoły wirtualne definiowano w opozycji do zespołów stacjonarnych [Bell, Kozłowski, 2002], większość współczesnych zespołów funkcjonuje jednak do pewnego stopnia wirtualnie, wirtualność należy zatem postrzegać jako kontinuum między pełną wirtualizacją a działaniem w pełni stacjonarnym (bez komunikacji z wykorzystaniem technologii) [Gibson, Cohen, 2003]. Jak wykazali Beekhoven, Hoogeveen i Maarse [2018] oraz Eisenberg i Krishnan [2018], wirtualizacja współpracy utrudnia komunikację niewerbalną i ogranicza fizyczną interakcję członków zespołu, które towarzyszą zazwyczaj komunikacji w przestrzeni realnej. Asynchroniczna komunikacja wysoce wirtualnych zespołów przyczynia się również do słabszej wymiany informacji między członkami zespołu, co może dodatkowo utrudniać współpracę [Gibson, Cohen, 2003, s. 221; Purvanova, Bono, 2009]. Zaleca się zatem zapewnienie hybrydowych metod komunikacji (bezpośredniej i *online*), dzięki którym członkowie rozproszonych geograficznie zespołów będą mieli możliwość poznać się i nawiązać bezpośrednie relacje. Spotkania pochodzących z różnych stron świata członków zespołów wirtualnych w przestrzeni rzeczywistej ułatwiają komunikację, budują zaangażowanie i zwiększają poczucie odpowiedzialności za zlecone zadania, a rozwijane w ramach pracy projektowej kompetencje międzykulturowe i interdyscyplinarne wzmacniają dodatkowo poczucie przynależności i potencjał członków zespołu [Teunissen i in., 2023].

Współpraca projektowa organizacji rozproszonych geograficznie wiąże się z wieloma wyzwaniami, takimi jak: zaufanie (ang. *trust*) [Mayer, Davis, Schoorman, 1995, s. 712; Schwabe, 2023, s. 119], zróżnicowanie kulturowe (ang. *cultural diversity*) [Mazur, 2010; Rozkwitalska, 2012; Gibbs, Sivunen, Boyraz, 2017], komunikacja (ang. *communication*) [Wróbel, 2007], wspólne przywództwo (ang. *shared leadership*) [Hoch, Dulebohn, 2017; Eisenberg, Gibbs,

Erhardt, 2016; Alsharo, Gregg, Ramirez, 2017]. W kontekście wysokiej zmienności, niepewności, złożoności i wieloznaczności współczesnego środowiska biznesu (ang. *VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), gdzie szybkie inicjowanie i wdrażanie rozwiązań staje się koniecznością dla współczesnych organizacji [Bukłaha, Cabała, 2023, s. 120], a tym samym coraz częściej mamy do czynienia z międzyorganizacyjnymi zespołami wirtualnymi, zaufanie odgrywa jeszcze większą rolę niż w przypadku tradycyjnych form współpracy, z udziałem zespołów nierozproszonych geograficznie i stosunkowo jednolitych kulturowo [Breuer, Hüffmeier, Hertel, 2016]. Potrzeba budowania zaufania w zespołach wirtualnych wynika z utrudnionej komunikacji bezpośredniej, braku wcześniejszych doświadczeń oraz ograniczonych możliwości interakcji [Mumbi, McGill, 2007], a jego znaczenie w zarządzaniu projektami partnerstw dobrze charakteryzują Jarvenpaa i Leidner [1999], twierdząc, że „jedynie zaufanie może zapobiec sytuacji, w której odległości geograficzne i organizacyjne między członkami globalnego zespołu staną się dystansami psychologicznymi”.

Dobrowolność udziału w partnerstwie i wspólnota celu oraz obopólne korzyści płynące ze współpracy powodują, że sprawowanie władzy w tak ukonstytuowanym, tymczasowym przedsięwzięciu, jakim jest partnerstwo projektowe, może wykazywać cechy heterarchii, w której występuje wielość i zmienność ośrodków władzy [Hedlund, 1986]. Mimo że w projektach partnerskich realizowanych w ramach programów unijnych wyznacza się organizację pełniącą rolę lidera, odpowiedzialnego przed grantodawcą za realizację projektu, to w praktyce odpowiedzialność dzielona jest między organizacje partnerskie, które kierują pracami w zakresie wybranych pakietów pracy lub poszczególnych rezultatów (których fizycznym odzwierciedleniem są określone produkty – scenariusze, modele postępowania, konkretne materiały edukacyjne itp.). Wspólne przywództwo (ang. *shared leadership*), polegające na tym, że członkowie zespołu przewodzą sobie nawzajem poprzez angażowanie się w role i obowiązki przywódcze [Carson, Tesluk, Marrone, 2007], może mieć charakter motywujący, sprzyjać procesom tworzenia wiedzy i uczenia się organizacji, wzmacniać kreatywność interdyscyplinarnych zespołów oraz zmniejszać dystans wobec władzy. Taka forma koordynacji ma również swoje wady, do których można zaliczyć poczucie niepewności w zespole, sprzyjanie konfliktom, a nawet powodowanie chaosu organizacyjnego [Lichtarski, 2016]. Dodatkowo wysoka współzależność między organizacjami partnerskimi, niezbędna do zrealizowania wspólnego celu partnerstwa, może sprzyjać sytuacjom konfliktowym w zespole [Kumar, Dissel, 1996].

Przystępując do partnerstwa organizacje partnerskie oferują swoją wiedzę, doświadczenie i umiejętności pomocne w osiągnięciu zamierzonego celu. Współdzielenie ograniczonych zasobów stanowi jedną z ważniejszych zalet współpracy partnerskiej, lecz najtrudniejszym wyzwaniem jest znalezienie sposobu, który pozwoli najlepiej wykorzystać te zasoby, tak aby przynosiły korzyści wszystkim uczestnikom partnerstwa [Wenger, McDermott, Snyder, 2002]. Wiedzą jawną można łatwiej dzielić się na odległość, podczas gdy zdobycie wiedzy niejawnej (ang. *tacit knowledge*) może wymagać kontaktu i bezpośredniej interakcji członków partnerstwa [Archer, 2004]. Jest to kolejny argument za tym, aby zapewnić członkom

międzynarodowych partnerstw projektowych możliwość spotkania się w przestrzeni realnej (ang. *face-to-face*), szczególnie w początkowym etapie realizacji projektu. Ułatwia to bowiem nawiązanie relacji, przyspiesza proces budowania zaufania i poprawia jakość komunikacji w zespole projektowym. W przypadku partnerstw realizujących projekty europejskie spotkania w przestrzeni realnej umożliwiają dodatkowo członkom zespołu doświadczanie kontaktu z odmiennymi kulturami organizacji partnerskich.

Zespoły wielokulturowe definiuje się jako grupy zadaniowe, składające się z osób reprezentujących różne narodowości i kultury [Marquardt, Horvath, 2001, s. 2]. Członkowie należący do określonej grupy kulturowej posiadają wyjątkowe i niepowtarzalne wzorce zachowań, wartości, przekonania i własny język, różnice kulturowe są zatem charakterystyczne dla zespołów wielokulturowych [Schein, 2004, s. 13–14]. Obecność w zespołach projektowych przedstawicieli różnych kultur może powodować nieporozumienia i konflikty, obniżać wydajność [Shenkar, Zeira, 1992] oraz prowadzić do zróżnicowanych, a czasem nawet sprzecznych poglądów na praktyczne aspekty zarządzania [Gabrielsson, Seristo, Darling, 2009]. Marquardt i Horvath [2001, s. 19] zidentyfikowali pięć kluczowych wyzwań charakterystycznych dla zróżnicowanych kulturowo zespołów projektowych: (1) zarządzanie różnorodnością kulturową oraz konfliktami, jakie mogą się na tym tle pojawić, (2) odległość geograficzna i wynikające z tego rozproszenie zespołu, (3) koordynacja i kontrola, (4) zapewnienie zróżnicowanej i pełnej komunikacji, (5) rozwijanie i utrzymywanie zespołowości.

4. Źródła danych i metody

4.1. Metody

Jak podkreślono, w niniejszym artykule skoncentrowano się na wybranych uwarunkowaniach zarządzania projektami. Oceniając międzyorganizacyjność, zadano pytanie o „obecność w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym osób reprezentujących różne organizacje”, odnosząc się do ośmiu aspektów (zestawionych dalej w tabeli 2) związanych z konsekwencjami wieloorganizacyjności projektów w 5-stopniowej skali Likerta. Ogólnie rzecz biorąc, rzetelność takiego pomiaru można uznać za dobrą (współczynnik α Cronbacha wynosi 0,747) [Cronbach, 1951]. Z kolei aby określić znaczenie wielokulturowości w kontekście zarządzania projektami, szukano odpowiedzi na pytanie o „międzynarodowe zespoły projektowe, w których współpracują osoby reprezentujące różne kultury”, odnosząc się do barier (językowych, związanych z rozwiązywaniem konfliktów, stereotypami itp.) i szans (zwiększenia innowacyjności i elastyczności, pozyskania nowej wiedzy) w 5-stopniowej skali Likerta (por. tabela 2). Oceniając łącznie te aspekty uzyskano współczynnik α Cronbacha na poziomie 0,672, co również można uznać za wynik satysfakcjonujący [Rószkiewicz, 2011]. Dodatkowo na podstawie zero-jedynkowych wskazań dotyczących siedmiu kwestii, takich jak konflikty, brak zaufania, stereotypowe postrzeganie, trudności z komunikacją,

poddano analizie wyzwania związane z wielokulturowością (rysunek 2). Zapytano również o czynniki, które mogą sprzyjać osiągnięciu sukcesu przez wielokulturowy zespół projektowy, współpracujący w znacznej mierze wirtualnie. Za pomocą 5-stopniowej skali Likerta sprawdzono, na ile sprzyjają sukcesowi takie czynniki jak odpowiednia komunikacja, obecność lidera o odpowiednich kompetencjach, jasne sprecyzowanie ról poszczególnych członków zespołu itp. (tabela 3). Również w tym przypadku rzetelność pomiaru była satysfakcjonująca (współczynnik α Cronbacha na poziomie 0,689).

Kolejne pojęcie wymagające operacjonalizacji to dojrzałość projektowa, którą określono na podstawie 5-stopniowego modelu dojrzałości projektowej zaproponowanego przez Kerznera [2001, s. 42–43] (ang. *Kerzner's project management maturity model*, KPMMM). Wyróżniono pięć poziomów dojrzałości projektowej organizacji realizujących projekty w ramach programów unijnych:

- 1) brak dojrzałości projektowej (w zarządzaniu projektami panuje spontaniczność, nie ma wypracowanych procedur),
- 2) niska dojrzałość projektowa (organizacja posiada podstawową wiedzę na temat zarządzania projektami i częściowo opisane procedury zarządzania projektami),
- 3) umiarkowanie wysoka dojrzałość projektowa (organizacja ma zdefiniowane standardy zarządzania projektami),
- 4) wysoka dojrzałość projektowa (zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczone do tego jednostkę/zespół w celu doskonalenia wszystkich procesów),
- 5) bardzo wysoka dojrzałość projektowa (zarządzanie projektami jest w pełni zoptymalizowane i zakłada dążenie do nieustającego doskonalenia w zakresie działalności projektowej).

W artykule uwzględniono również pozostałe kwestie warunkujące zarządzanie międzynarodowymi partnerstwami wielu organizacji, tj. zaufanie, komunikację, relacje w zespole, niemniej jednak z uwagi na ograniczenia objętościowe publikacji pogłębiona analiza nie jest w tym przypadku możliwa.

Procedura badawcza objęła następujące etapy i działania:

- 1) dokonano oceny wymienionych zagadnień – przedstawiono podstawową charakterystykę rozkładów odpowiedzi na wybrane pytania,
- 2) oceniono rzetelność wielowymiarowego pomiaru wybranych zagadnień (wieloorganizacyjności i pewnych aspektów wielokulturowości),
- 3) poddano analizie zależności między oceną znaczenia wieloorganizacyjności i wielokulturowości w zarządzaniu międzynarodowymi projektami partnerskimi realizowanymi w dużej mierze wirtualnie, wskazując na cechy kierowników projektów i ich organizacji, które mogą oddziaływać na podejście do tych kwestii,
- 4) wyodrębniono typy podejścia do wieloorganizacyjności w projektach Erasmus+ i sprawdzono, jaki jest profil organizacji w każdym z wyróżnionych segmentów,
- 5) oceniono relacje między podejściem do wieloorganizacyjności a wielokulturowością, a także zaufaniem czy też komunikacją.

Analiza statystyczna wyników badania została przeprowadzona z wykorzystaniem podstawowych statystyk opisowych, jak również testów statystycznych służących porównaniu rozkładów zmiennych (test niezależności chi-kwadrat, test Manna–Whitneya, test Kruskala–Wallisa) [Wiktorowicz, Grzelak, Grzeszkiewicz–Radulska, 2020]. Zastosowano również dwustopniową analizę skupień [Walesiak, Gatnar, 2009] celem segmentacji projektów z perspektywy wieloorganizacyjności. Obliczenia wykonano za pomocą narzędzia PS IMAGO PRO 9.0 (IBM SPSS Statistics 29).

4.2. Dane

Jak zaznaczono na wstępie, opisana w artykule analiza empiryczna została przeprowadzona na podstawie wyników własnych badań ilościowych i jakościowych zrealizowanych w ramach doktoratu wdrożeniowego jednej z autorek. Badanie kwestionariuszowe zrealizowano techniką CAWI (w postaci wywiadów *online*) na próbie 123 osób zarządzających projektami realizowanymi w ramach programu Erasmus+. Respondenci pełnili rolę kierownika projektu lub lidera pakietu roboczego w projektach prowadzonych w latach 2015–2022, realizowanych w różnych krajach, głównie europejskich, które przeszły pozytywną ewaluację organu nadzorującego ich realizację, a których kierownicy w 2022 r. byli aktywni w środowisku zarządzania międzynarodowymi projektami unijnymi. Faza terenowa badania została przeprowadzona w drugim półroczu 2022 r. we współpracy z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji (Narodową Agencją Programu Erasmus+ w Polsce). Dodatkowo wykorzystano wyniki obserwacji uczestniczącej przeprowadzonej wśród dziewięciu partnerstw realizujących międzynarodowe projekty współpracy w ramach programu Erasmus+ (w każdym przypadku partnerstwo składało się z co najmniej pięciu organizacji pochodzących z minimum trzech krajów).

4.3. Charakterystyka próby w badaniu kwestionariuszowym

Trzech na czterech badanych (74%) to kobiety, blisko dwie trzecie osób (62%) było w wieku 31–50 lat. Próba była silnie zróżnicowana pod względem kraju, w którym respondent pracował zawodowo – respondenci reprezentowali blisko 30 krajów. W próbie znaleźli się reprezentanci zarówno 22 krajów UE, jak i kilku krajów spoza tego regionu – Wielkiej Brytanii, Norwegii, Turcji, Albanii. Dla większości badanych (70%) praca związana z realizacją projektów międzynarodowych jest głównym obszarem ich działalności zawodowej, przy czym blisko połowa (42%) łączy zarządzanie projektami z realizacją zadań merytorycznych. Większość badanych (66%) miała przynajmniej 5-letnie doświadczenie w realizacji międzynarodowych projektów partnerskich, a w przypadku co piątej osoby (21%) było to ponad 15 lat. Również pod względem liczby koordynowanych projektów doświadczenie respondentów

było duże. Jako lider części projektu (np. pakietu roboczego) co trzecia osoba (34%) realizowała ponad 10 takich projektów, a 72% – przynajmniej trzy. W roli lidera odpowiedzialnego za całość minimum trzech projektów występowało 58% badanych, co piąta osoba (21%) realizowała ponad 10 takich przedsięwzięć, a jednocześnie 12% nigdy nie pełniło takiej funkcji. W przypadku trzech czwartych badanych (76%) najczęściej były to projekty partnerskie z udziałem od czterech do sześciu organizacji, 19% uczestniczyło w projektach, w które było zaangażowanych więcej niż sześć podmiotów, a 5% respondentów realizowało projekty z udziałem tylko dwóch, trzech organizacji. Przeważnie były to projekty na większą skalę, w których opracowywano konkretne rezultaty (88%), pozostała część respondentów (12%) uczestniczyła w projektach realizowanych na mniejszą skalę, w których kluczowym założeniem była wymiana doświadczeń między członkami zespołu, a nie tworzenie konkretnych rezultatów. W odniesieniu do dojrzałości projektowej największej organizacji (30%) osiągnęło poziom trzeci – miało zdefiniowane standardy zarządzania projektami. O poziom wyżej znajdowało się 23% organizacji – w ich przypadku zarządzanie projektami było monitorowane przez wyznaczone do tego jednostkę/zespół w celu doskonalenia procesów zarządzania projektami. Drugi poziom, związany z posiadaniem podstawowej wiedzy na temat zarządzania projektami i częściowo opisanymi procedurami zarządzania projektami w swojej organizacji, zadeklarowało 17% respondentów. Poziomy skrajne – brak oraz bardzo wysoka dojrzałość projektowa – dotyczyły odpowiednio ok. 15% badanych.

5. Wyniki

5.1. Międzyorganizacyjność w zarządzaniu projektami Erasmus+

Jak już podkreślono, istotnym wyróżnikiem projektów partnerskich z programu Erasmus+ jest fakt realizowania ich we współpracy z wieloma organizacjami. Znaczenie międzyorganizacyjności ocenione zostało tu na podstawie pytania o to, czy obecność w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym osób reprezentujących różne organizacje wiąże się z określonymi sytuacjami, zestawionymi w tabeli 2. Opinie zarządzających projektami Erasmus+ wskazują, że identyfikują oni je dość silnie z niemal wszystkimi analizowanymi kwestiami, najbardziej zaś z tym, że stanowią szansę na własny rozwój poprzez uczenie się od innych – 80% badanych zdecydowanie to potwierdziło, a tylko jedna osoba nie zgodziła się z tym stwierdzeniem (tabela 2). Średnia ocena jest w tym przypadku najwyższa na tle pozostałych kwestii (średnia: 4,74, odchylenie standardowe: 0,60), a mediana sięga maksimum skali (5). Badani silnie identyfikują tego typu projekty (odsetek odpowiedzi najwyższych rzędu ok. 70–76%) także z możliwością rozwoju ich organizacji (średnia: 4,67), budowaniem współpracy między organizacjami (średnia: 4,65) i większą szansą na realizację kolejnych wspólnych przedsięwzięć (średnia: 4,63). Tylko nieco niżej jest oceniane znaczenie takich projektów z perspektywy budowania przewagi konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym

(tabela 1). Widać więc wyraźnie, że realizatorzy tego typu przedsięwzięć dostrzegają w nich przede wszystkim szanse, aczkolwiek niższa ocena kwestii dotyczących realizacji projektu pokazuje, że w opinii badanych wiążą się z tym również pewne trudności.

Tabela 2. Opinie realizatorów projektów Erasmus+ na temat obecności w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym złożonym z osób reprezentujących różne organizacje (skala 1–5)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Stanowi szansę na własny rozwój poprzez uczenie się od innych	0,8	0,0	3,3	16,3	79,7	4,74	5,00	0,60	-3,10
Stanowi szansę na rozwój mojej organizacji	0,8	5,7	0,0	17,9	75,6	4,67	5,00	0,66	-2,50
Sprzyja budowaniu współpracy między organizacjami	0,8	0,0	4,9	22,0	72,4	4,65	5,00	0,65	-2,37
Może skutkować w przyszłości kolejnymi wspólnie realizowanymi przedsięwzięciami	0,8	0,0	3,3	26,8	69,1	4,63	5,00	0,63	-2,32
Sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym	1,6	0,8	7,3	31,7	58,5	4,45	5,00	0,80	-1,86
Wymaga innych metod zarządzania w porównaniu z zespołami realizującymi projekty w ramach jednej organizacji	0,0	5,7	8,1	39,0	47,2	4,28	4,00	0,84	-1,15
Pomaga w udanej realizacji projektu	1,6	4,1	26,8	35,0	32,5	3,93	4,00	0,95	-0,61
Ułatwia członkom zespołu pracę w projekcie	4,9	20,3	28,5	26,0	20,3	3,37	3,00	1,16	-0,15

Oznaczenia: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam; M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania z 2022 r.

Partnerskie projekty międzynarodowe realizowane w środowisku wirtualnym przez jedną czwartą osób nie zostały uznane za takie, które ułatwiają członkom zespołu pracę w projekcie, kolejne 29% respondentów miało w tej kwestii ambiwalentne odczucia, a tylko co piąta osoba uważała, że zdecydowanie ułatwiają one współpracę. Rozbieżności w opiniach są w tym zakresie znaczące. Średnia ocena jest w tym przypadku najniższa, choć dalej umiarkowanie wysoka (3,37). Również jeśli chodzi o to, na ile tego typu formuła przyczynia się do udanej realizacji projektu, opinie badanych były stosunkowo ambiwalentne (27%), aczkolwiek rzadko negatywne (ok. 6%), zwykle miały one pozytywne nacechowanie (dwie trzecie głosów), choć relatywnie rzadko zdecydowanie pozytywne (33%). Nieco częściej realizatorzy projektów zgadzają się z tym, że tego typu przedsięwzięcia wymagają innych metod zarządzania w porównaniu z zespołami realizującymi projekty w ramach jednej organizacji (średnia: 4,28; 47% odpowiedzi „zupełnie się zgadzam”). Opinie na ten temat kształtują się analogicznie zarówno w przypadku kobiet i mężczyzn, jak i w poszczególnych grupach wiekowych.

Osoby zajmujące się realizacją projektów w ramach dodatkowej działalności rzadziej wiążą partnerskie międzynarodowe projekty wirtualne z budowaniem przewagi konkurencyjnej. Na drugim biegunie, z najwyższą oceną, plasują się głosy badanych, dla których praca

związana z realizacją projektów międzynarodowych stanowi główny obszar działalności zawodowej, polegającej przede wszystkim na obsłudze spraw zarządczo-administracyjnych w projektach (w teście Kruskala–Wallisa $p = 0,068$). Z kolei staż osób biorących udział w projektach międzynarodowych ma wpływ na to, jak postrzegają takie projekty w kontekście szans na rozwój organizacji ($p = 0,075$) – najbardziej różnią się między sobą pod tym względem respondenci o stażu wynoszącym 10–15 lat (z najwyższą oceną) i ci, których staż sięga 5–10 lat (najniższa ocena). Osoby mające większe doświadczenie w kierowaniu projektami międzynarodowymi zdecydowanie bardziej zgadzają się z tym, że tego typu przedsięwzięcia wymagają innych metod zarządzania. Najbardziej różnią się pod tym względem deklaracje osób, które zarządzały 6–10 projektami, w stosunku do opinii oceniających ten aspekt najniżej osób niemających dotychczas do czynienia z żadnym takim projektem (w teście Kruskala–Wallisa $p = 0,082$). Nie ma natomiast znaczenia w tej kwestii to, w ilu projektach respondenci byli liderami pakietu zadań ($p = 0,669$). Cecha ta różnicuje jednak podejście do tego, na ile tego typu projekty przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej ($p = 0,092$) – osoby będące realizatorami 6–10 projektów z większym przekonaniem dostrzegają w tym szansę niż inni respondenci, zwłaszcza ci niemający za sobą koordynowania pakietem zadań. Z kolei doświadczenie projektowe, mierzone skalą projektów, różnicuje istotnie dwie kwestie: osoby realizujące głównie projekty na większą skalę, wymagające wspólnego opracowania konkretnych rezultatów, zdecydowanie niżej niż ci, którzy realizowali głównie projekty na mniejszą skalę, gdzie kluczowa była wymiana doświadczeń między członkami zespołu, a nie tworzenie konkretnych rezultatów, oceniali, że obecność w wirtualnym, międzynarodowym zespole projektowym, składającym się z osób reprezentujących różne organizacje, ułatwia pracę członkom zespołu (w teście Manna–Whitneya $p < 0,001$) i przyczynia się do udanej realizacji projektu ($p = 0,007$). Wielkość partnerstw w projektach międzynarodowych nie ma z kolei istotnego znaczenia (w teście Manna–Whitneya $p > 0,05$). W organizacjach realizujących obecnie międzynarodowy projekt partnerski istotnie wyżej ocenia się rolę takich przedsięwzięć pod względem budowania współpracy międzyorganizacyjnej (w teście Manna–Whitneya $p = 0,014$) i przewagi konkurencyjnej ($p = 0,098$). Opinie na temat wieloorganizacyjności projektów międzynarodowych są pochodną dojrzałości projektowej organizacji, a ta jest z kolei powiązana z oceną konieczności stosowania innych metod zarządzania niż w przypadku projektów realizowanych w ramach jednej organizacji ($p = 0,044$). Organizacje, które w zarządzaniu projektami cechuje spontaniczność i brak wypracowanych procedur, oceniają istotnie niżej konieczność zmiany sposobu zarządzania niż podmioty odznaczające się wyższym poziomem dojrzałości projektowej, u których zarządzanie projektami jest monitorowane przez wyznaczone do tego jednostkę/zespół w celu doskonalenia procesów zarządzania projektami.

5.2. Komunikacja i relacje w międzynarodowych projektach realizowanych wirtualnie

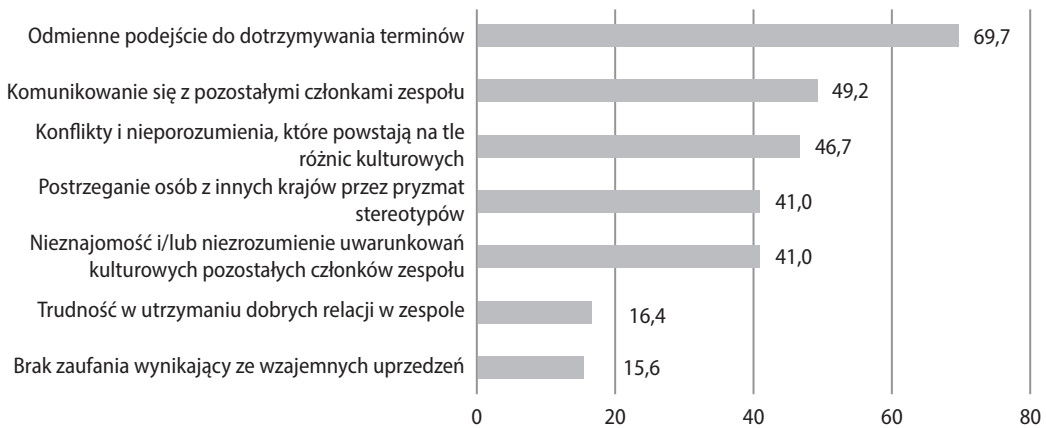
Jeśli chodzi o sposób komunikowania się w zespole, to zdecydowana większość badanych (oceniających ten aspekt z perspektywy zarówno kierownika, jak i wykonawcy w projekcie) wskazała, że preferuje formę stacjonarną (wypowiedziało się tak 77,2% osób oceniających ten aspekt z punktu widzenia kierownika projektu i 74,8% osób będących wykonawcami w innych projektach międzynarodowych). Tylko mniej więcej co czwarta osoba woli zatem formułę spotkań wirtualnych. Jednocześnie również trzy czwarte badanych zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że „kluczowi członkowie międzynarodowego zespołu projektowego powinni mieć szansę na spotkanie w przestrzeni realnej” (tylko 8,1% osób udzieliło odpowiedzi o wadze nie wyższej niż 3), a dwie trzecie zdecydowanie się zgadza z tym, że „szczególnie ważne jest, aby zespół projektowy miał możliwość spotkać się stacjonarnie w fazie początkowej realizacji projektu” (11,4% odpowiedzi nie wyższych niż 3 oraz 2,4% odpowiedzi negatywnych). Wyraźnie podkreśla się więc, że spotkania w przestrzeni realnej są ważne i – mimo pewnych wyzwań związanych z odległością na arenie międzynarodowej – zarządzający projektami w zdecydowanej większości nie chcą z nich rezygnować, dostrzegając ich znaczenie w kontekście sprawnego zarządzania międzynarodowymi projektami partnerskimi. Ma to związek z zaufaniem – badani bardzo wysoko oceniają jego wpływ na sukces projektu. Przy pytaniach o to, czy zgadzają się ze stwierdzeniem, że „zaufanie jest kluczowym elementem sukcesu w pracy w międzynarodowych zespołach projektowych rozproszonych geograficznie”, oraz „w jakim stopniu zaufanie sprzyja budowaniu dobrych relacji między członkami międzynarodowego partnerstwa projektowego, rozproszonego geograficznie”, oceny (przy skali 5-stopniowej) były nie niższe niż 3, a większość badanych wybrała wariant 5 (mediana równa 5, średnia odpowiednio: 4,64 i 4,74). Potwierdza to dostrzeżenie w zaufaniu znaczącego czynnika sukcesu tego typu projektów. Dobre relacje, oprócz zaufania, oddziałują też (w opinii badanych) szczególnie na: atmosferę współpracy (średnia: 4,85), komunikatywność (4,79), zrozumienie w zespole (4,74), otwartość członków zespołu (4,67), a także realizację wspólnego celu (4,59), terminowość członków zespołu (4,59), możliwość organizowania spotkań w przestrzeni realnej z pozostałymi członkami zespołu (4,55), szybką informację zwrotną (4,48). Nieco mniejsze znaczenie przypisuje się działaniom teambuildingowym (średnia: 4,05), rywalizacja między członkami zespołu ma natomiast – w opinii 54% badanych – negatywny wpływ (choć jednocześnie blisko co piąta osoba dostrzega również jej pozytywy).

5.3. Wielokulturowość w zarządzaniu projektami Erasmus+

Większość badanych (64%) jest zdania, że wielokulturowość sprzyja realizacji projektu partnerskiego, jako barierę postrzega ją tylko 6% osób. Opinie te są analogiczne niezależnie od cech realizatorów projektów (ich płci, wieku itp.) czy (w większości) cech ich organizacji

(np. skali zaangażowania w projekty, dojrzałości projektowej). Skupmy się zatem na wyzwaniach, jakie dostrzegają realizatorzy projektów Erasmus + (rysunek 1). Zwraca tu szczególnie uwagę odmienne podejście do dotrzymywania terminów (70% badanych uważa to za trudność).

Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie: „Jakie są dla Ciebie najważniejsze wyzwania związane z wielokulturowością w międzynarodowych, współpracujących w znacznym stopniu wirtualnie, zespołach projektowych?” (% , N = 123)



Uwagi: wybierano dowolną liczbę wariantów odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania z 2022 r.

Do dość istotnych wyzwań należą też komunikowanie się z pozostałymi członkami zespołu i konflikty/nieporozumienia wynikające z różnic kulturowych, a także stereotypowe postrzeganie innych osób w zespole projektowym oraz niezrozumienie ich uwarunkowań kulturowych. Z kolei dość rzadko pojawiają się problemy związane z utrzymaniem dobrych relacji i/lub zaufaniem w zespole.

Opinie kobiet różnią się w tym zakresie od stanowiska mężczyzn w dwóch kwestiach – istotnie częściej niż mężczyźni wskazywały one na odmienne podejście do dotrzymywania terminów (74% vs 86%, $p = 0,054^*$) oraz trudności w utrzymaniu dobrych relacji w zespole (20% vs 6%, $p = 0,071^*$). Osoby najstarsze istotnie częściej (63%) niż mający 31–40 lat (28%, $p = 0,022^{**}$) za wyzwanie uznają stereotypowe postrzeganie osób z innych krajów, a osoby przed 30-tką istotnie częściej niż mający 41–50 lat – komunikowanie się w zespole (73% vs 33%, $p = 0,053^*$). Osoby, które realizowały projekty na większą skalę (w przypadku których wypracowywano konkretne rezultaty), istotnie częściej wskazywały na konflikty i nieporozumienia wynikające z różnic kulturowych (51% vs 33%, $p = 0,027^{**}$). Jeśli chodzi o dojrzałość projektową, to istotne różnice można dostrzec jedynie w opiniach na temat dotrzymywania terminów – w porównaniu z zespołami działającymi bez wypracowanych procedur (50% wskazań). Istotnie częściej wskazywano na to wyzwanie w przypadku organizacji, które posiadają już podstawową wiedzę na temat zarządzania projektami i mają częściowo opisane procedury w tym zakresie, czyli odpowiadające drugiemu z pięciu poziomów dojrzałości projektowej

(91%, $p = 0,051^*$), i tych, które znajdują się na trzecim poziomie dojrzałości projektowej, co oznacza, że posiadają zdefiniowane standardy zarządzania projektami (84%, $p = 0,083^*$). Również te organizacje, które osiągnęły pełną optymalizację procesów w tym zakresie, istotnie różnią się od tych, które mają częściowo opisane procedury (91% vs 52%, $p = 0,074^*$).

Jeśli chodzi o wyzwania, to blisko dwie trzecie badanych uznało, że język jest barierą utrudniającą współpracę (w tym 27% zdecydowanie to potwierdza) i/lub łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu (przeciwnego zdania była co piąta osoba). Mniej więcej co trzecia osoba uważa, że rozwiązywanie konfliktów jest trudniejsze, spotyka się też stereotypowe myślenie o narodowościach, ale przeciwnego zdania jest też mniej więcej co trzecia osoba. Wielokulturowość częściej postrzegana jest w kategoriach szans niż barier (tabela 3). Ponad połowa badanych zdecydowanie twierdzi, że wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk, widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur, a także że wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności poprzez możliwość skonfrontowania różnych punktów widzenia. Tylko pojedyncze osoby są przeciwnego zdania. Zauważmy też, że poznanie przed rozpoczęciem projektu członków zespołu i specyfiki kultury, z której się wywodzą, jest ważne dla powodzenia projektu (ok. 70% odpowiedzi na „tak”, średnia: ok. 4; tabela 3).

Tabela 3. Odpowiedzi na pytanie: „W międzynarodowych zespołach projektowych, w których współpracują osoby reprezentujące różne kultury” (skala 1–5)

Wyszczególnienie	Odsetek wskazań					Statystyki			
	1	2	3	4	5	M	Me	SD	S
Wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk, widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur	0,0	1,6	8,9	34,1	55,3	4,43	5,00	0,73	-1,13
Wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności poprzez możliwość skonfrontowania różnych punktów widzenia	0,0	4,1	12,2	32,5	51,2	4,31	5,00	0,84	-1,06
Poznanie, przed rozpoczęciem projektu, członków zespołu i specyfiki kultury, z której się wywodzą, jest ważne w kontekście powodzenia projektu	1,6	4,9	23,6	39,8	30,1	3,92	4,00	0,94	-0,69
Język jest istotną barierą we współpracy	4,9	14,6	21,1	32,5	26,8	3,62	4,00	1,17	-0,52
Łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu	1,6	16,3	21,1	43,1	17,9	3,59	4,00	1,01	-0,45
Rozwiązywanie konfliktów jest trudniejsze	4,1	27,6	31,7	24,4	12,2	3,13	3,00	1,08	0,14
Spotyka się stereotypowe myślenie o narodowościach	7,3	23,6	35,8	23,6	9,8	3,05	3,00	1,08	0,02

Oznaczenia: 1 – zupełnie się nie zgadzam, 5 – zupełnie się zgadzam; M – średnia, Me – mediana, SD – odchylenie standardowe, S – współczynnik skośności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania z 2022 r.

O ile postrzeganie barier jest podobne niezależnie od opinii na temat wielokulturowości, o tyle korzyści (pierwsze dwa warianty) różnią się istotnie w sensie statystycznym – przez tych, którzy uważają, że wielokulturowość pomaga ogólnie w realizacji projektów, jest ona silniej identyfikowana jako źródło elastyczności i innowacyjności (różnice są istotne statystycznie

względem obu pozostałych grup: $p < 0,001^{***}$) i jako szansa na uzyskanie dokładniejszego obrazu określonych zjawisk (różnice są istotne statystycznie względem osób, zdaniem których przeszkadza: $p = 0,002^{***}$). Opinii tych nie różnicują pozostałe cechy badanych. Wyjątkiem jest ocena bariery językowej, którą różnicuje doświadczenie w projektach międzynarodowych. W teście Kruskala–Wallisa $p = 0,042^{**}$, a testy *post hoc* wskazują, że osoby o doświadczeniu nie tylko poniżej dwóch lat, ale też 10–15 lat oceniają tę barierę znacznie wyżej niż osoby z doświadczeniem 5–10-letnim. Zróżnicowanie bariery językowej zależy także od tego, czy badani realizują aktualnie partnerski projekt międzynarodowy, czy też nie ($p = 0,053^*$, aspekt wyżej oceny przez osoby obecnie realizujące taki projekt). Pod względem liczby projektów, w których pełniono funkcję lidera części działań projektu, istotne różnice dotyczyły postrzegania stereotypowego myślenia o narodowościach ($p = 0,079^*$; ci, którzy nie koordynowali zadań w żadnym projekcie, najslabiej identyfikowali się z tą barierą). Jeśli projekty były realizowane na większą skalę, czyli kończyły się wspólnie opracowanymi rezultatami (w opozycji do mniejszych projektów, których celem była jedynie wymiana wiedzy i doświadczeń, bez wypracowania określonych rezultatów), to łatwiej było o nieporozumienia między członkami zespołu niż przy projektach o mniejszej skali ($p = 0,038^{**}$). Z kolei wielkość partnerstw różnicuje istotnie ostatnią kwestię ($p = 0,006^{***}$) – przy większych partnerstwach bardziej ceni się to, że wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk, widzianych oczami członków zespołu pochodzących z różnych kultur. Jeśli chodzi o dojrzałość projektową, to reprezentanci najslabiej rozwiniętych pod tym względem organizacji, w których zarządzanie projektami przebiega spontanicznie, bez ustalonych procedur, istotnie częściej ($p = 0,070^*$) podkreślali, że łatwiej u nich o nieporozumienia między członkami wieloorganizacyjnego zespołu, niż pozostali respondenci.

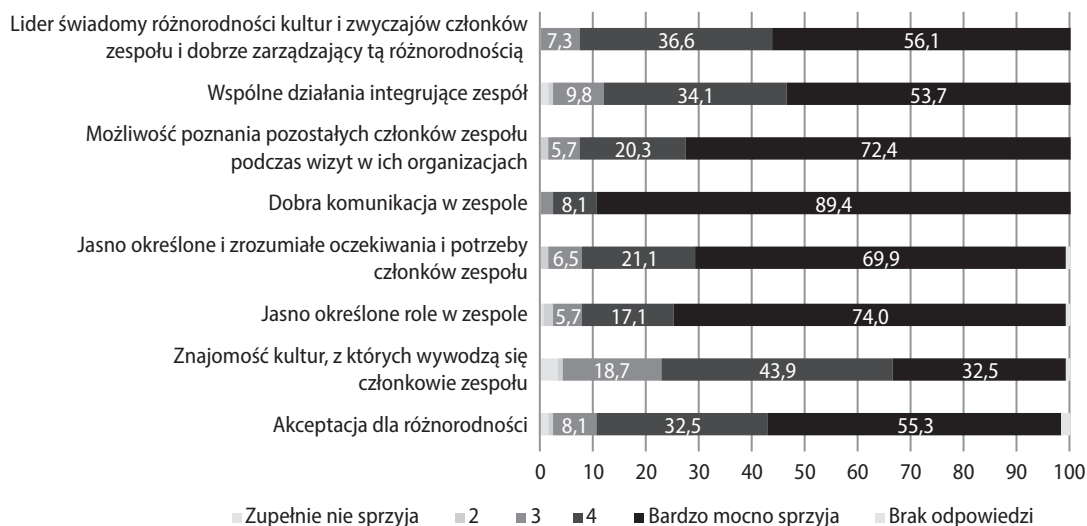
Dokonując oceny wielokulturowości w projektach międzyorganizacyjnych, zapytano również o to, jakie czynniki sprzyjają osiągnięciu sukcesu przez wielokulturowy zespół projektowy, współpracujący w znacznej mierze wirtualnie. Wszystkie analizowane kwestie zostały w tym przypadku ocenione wysoko – mediana wyniosła 5 dla niemal wszystkich z nich. Najwyższa średnia (4,87) dotyczyła dobrej komunikacji w zespole (89% najwyższych ocen; rysunek 2).

Blisko trzy czwarte badanych uważa też, że do czynników istotnie sprzyjających sukcesowi należą jasne określenie ról w zespole i możliwość poznania pozostałych członków zespołu podczas wizyt w ich organizacjach (w obu przypadkach średnia wyniosła 4,63), a także jasno określone i zrozumiałe oczekiwania i potrzeby członków zespołu (4,61). Najniższa ocena, lecz wciąż odzwierciedlająca wysoką wagę czynnika (przy średniej na poziomie 4,02 i medianie równej 4), dotyczyła znajomości kultur, z których wywodzą się członkowie zespołu.

Kobiety istotnie wyżej od mężczyzn cenią akceptację różnorodności (w teście Manna–Whitneya $p = 0,005^{***}$) i wspólne działania integrujące ($p = 0,061^*$), a osoby w wieku do 30 lat zdecydowanie lepiej niż mający 31–40 lat oceniają znajomość kultur członków zespołu ($p = 0,034^{**}$). Jasno określone i zrozumiałe oczekiwania i potrzeby członków zespołu to kwestia, która istotnie różnicuje status badanych ($p = 0,041^{**}$) – najniższa ocena dotyczy osób, które odpowiadają w projektach głównie za sprawy zarządczo-administracyjne, najwyżej

oceniają ją zaś ci, którzy łączą te aspekty ze sprawami merytorycznymi. Nie mają natomiast w tym względzie znaczenia takie czynniki jak staż w projektach międzynarodowych, skala zaangażowania w projekty, ich rodzaj (realizowane na mniejszą czy na większą skalę), a także dojrzałość projektowa.

Rysunek 2. Odpowiedzi na pytanie: „Które z poniższych czynników sprzyjają osiągnięciu sukcesu przez wielokulturowy zespół projektowy, współpracujący w znacznej mierze wirtualnie?” (% , skala 1–5)



Uwagi: wybierano dowolną liczbę wariantów odpowiedzi; ukryto wartości nieprzekraczające 5%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania z 2022 r.

5.4. Wyniki segmentacji podejścia do wieloorganizacyjności

Segmentacja podejścia do wieloorganizacyjności przeprowadzona została z wykorzystaniem kwestii uwzględnionych w tabeli 2. Oceniając to zjawisko wielowymiarowo (w odniesieniu do wszystkich ośmiu aspektów), z uwagi na fakt, że zmienne te były mierzone na 5-stopniowej skali Likerta, zastosowano dwustopniową analizę skupień. Na podstawie dokonanej klasyfikacji wyodrębniono dwa segmenty: pierwszy, obejmujący 61% osób, można określić mianem „entuzjastów wieloorganizacyjności”, oraz drugi, obejmujący 39% osób, reprezentujący „ostrożnych zwolenników wieloorganizacyjności”. Jakość klasyfikacji jest poprawna (miara Silhouette na poziomie ok. 0,3). Najistotniejszym kryterium segmentacji okazało się podejście do tego, czy wieloorganizacyjność „stanowi szansę na rozwój mojej organizacji”, kolejnym zaś (ok. 0,92% ważności pierwszego wskaźnika) czy „sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym”, trzecim (z wagą 0,83) – „może w przyszłości skutkować kolejnymi wspólnymi przedsięwzięciami”, a czwartym (z wagą 0,65) czy „sprzyja budowaniu współpracy między organizacjami”. W pierwszym skupieniu znalazły się osoby, które bardzo dużą wagę przywiązują do wszystkich czterech wymienionych tu

kwestii, a także do tego, że wieloorganizacyjność stanowi szansę na własny rozwój poprzez uczenie się od innych (średnie dla większości zagadnień są bliskie 5). Umiarkowanie (choć też wyżej niż osoby z drugiego skupienia) respondenci z tej grupy oceniali pozostałe kwestie. W drugim skupieniu znalazły się osoby, w opinii których wieloorganizacyjność nie stanowi szczególnie ważnego aspektu funkcjonowania projektów (średnie rzędu ok. 4, a w przypadku czterech kwestii nawet poniżej 4); szczególnie wyraźne były też różnice w ocenie budowania przewagi konkurencyjnej (średnia: 3,85 vs 4,83).

Czym różnią się te dwie grupy pod względem charakterystyki kierowników projektów i reprezentowanych przez nich organizacji? Kobiety występują częściej w pierwszym (77%) niż w drugim skupieniu (69%), podobne wnioski dotyczą osób z krajów wysokokontekstowych (81% vs 72% dla pierwszego skupienia), mających dłuższe doświadczenie w realizacji międzynarodowych projektów partnerskich (ponad 10 lat – 47% w pierwszym skupieniu wobec 33% w drugim), realizujących projekty partnerskie zwykle z udziałem od czterech do sześciu organizacji (80%), umiarkowanie dojrzałych projektowo, tj. na trzecim poziomie (36% w pierwszym skupieniu vs 21% dla drugiego skupienia), postrzegający silniej znaczenie zaufania (w kontekście zarówno sukcesu projektu – 75% vs 60%, jak i budowania relacji – 80% vs 69%). Poza wymienionymi wyżej cechami warto zauważyć, że w drugim skupieniu częściej niż w pierwszym (19% vs 8%) występowały osoby, które jako lider nie kierowały dotąd żadnym tego typu projektem, a w przypadku więcej niż 10 projektów byli liderami jakiejś jego części (42% vs 29% wskazań na ten wariant dla pierwszego skupienia). Pozostałe cechy kierowników i ich organizacji nie miały w tym względzie większego znaczenia.

Warto przyjrzeć się również temu, jakie są relacje między podejściem do wieloorganizacyjności a oceną wielokulturowości czy zaufania. Ogólnie rzecz biorąc, „entuzjaści wieloorganizacyjności” przywiązują większą wagę do korzyści wynikających z wielokulturowości projektów związanych z większą elastycznością i innowacyjnością (średnia: 4,41 vs 4,15) oraz uzyskaniem dokładniejszego obrazu różnych zjawisk (4,53 vs 4,27). Jednocześnie dostrzegają też większe wyzwania związane z nieporozumieniami w zespole, o które łatwiej w środowisku wielokulturowym (tabeli 4).

Tabela 4. Porównanie segmentów według średniej oceny znaczenia wielokulturowości w projektach partnerskich

Wyszczególnienie	„Entuzjaści”	„Ostrożni zwolennicy”
W międzynarodowych zespołach projektowych, w których współpracują osoby reprezentujące różne kultury		
Język jest istotną barierą we współpracy	3,68	3,52
Łatwiej o nieporozumienia między członkami zespołu**	3,73	3,38
Rozwiązywanie konfliktów jest trudniejsze	3,17	3,06
Spotyka się stereotypowe myślenie o narodowościach	3,08	3,00
Poznanie, przed rozpoczęciem projektu, członków zespołu i specyfiki kultury, z której się wywodzą, jest ważne w kontekście powodzenia projektu	3,93	3,90

Wyszczególnienie	„Entuzjaści”	„Ostrożni zwolennicy”
Wielokulturowość podnosi poziom elastyczności i innowacyjności z uwagi na możliwość skonfrontowania różnych punktów widzenia**	4,41	4,15
Wielokulturowy skład zespołu przyczynia się do uzyskania dokładniejszego obrazu określonych zjawisk, widzianych oczami ludzi reprezentujących różne kultury**	4,53	4,27
Czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu		
Akceptacja różnorodności***	4,62	4,10
Znajomość kultur, z których wywodzą się członkowie zespołu	4,11	3,90
Jasno określone role w zespole	4,65	4,60
Jasno określone i zrozumiałe oczekiwania i potrzeby członków zespołu*	4,69	4,48
Dobra komunikacja w zespole	4,89	4,83
Możliwość poznania pozostałych członków zespołu podczas wizyt stacjonarnych***	4,76	4,44
Wspólne działania integrujące zespół***	4,53	4,13
Lider świadomy różnorodności kulturowej członków zespołu i dobrze nią zarządzający***	4,61	4,29

Oznaczenia: * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; p – prawdopodobieństwo w teście Manna-Whitneya.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania z 2022 r.

„Entuzjaści” bardziej doceniają też znaczenie akceptacji różnorodności (4,62 vs 4,10), wspólnych działań integrujących (4,53 vs 4,13), możliwości poznania pozostałych członków zespołu podczas spotkań (4,76 vs 4,44) i świadomego lidera (4,61 vs 4,29) (tabela 4). Dla obu grup natomiast podobnie i wysoce ważne są także dobra komunikacja w zespole i jasno określone role.

Również znaczenie zaufania jest silniej podkreślane przez „entuzjastów” – w odniesieniu do zarówno sukcesu projektu (średnia: 4,69 vs 4,56), jak i budowania relacji (4,77 vs 4,69). Jeśli chodzi o preferowane formy komunikacji, tak z perspektywy kierownika, jak wykonawcy, „entuzjaści” częściej niż „ostrożni zwolennicy” preferowali spotkania stacjonarne (ok. 80% vs ok. 70% wskazań), a także wyżej oceniali przydatność spotkań stacjonarnych w początkowej fazie realizacji projektu. Większą wagę przywiązywali też do poszukiwania odpowiednich organizacji partnerskich (4,81 vs 4,71), wierząc, że będzie to owocować lepszą współpracą (4,75 vs 4,38).

6. Podsumowanie

Charakter współpracy w partnerstwach projektowych powoływanych w ramach unijnych programów, takich jak Erasmus+, jest determinowany w znacznym stopniu przez wymagania stawiane przez grantodawców. Za kluczowy czynnik należy uznać wieloorganizacyjny charakter tego typu przedsięwzięć, co w połączeniu z rekomendowanym na poziomie założeń programowych zróżnicowaniem składu partnerstwa skutkuje mozaiką zaangażowanych w nie podmiotów i reprezentowanych kultur, podejść do zarządzania projektami, zasobów

materialnych i niematerialnych oraz wartości. Organizacje partnerskie mogą pochodzić z różnych sektorów, reprezentować odmienne typy organizacji, różnić się pod względem wielkości i doświadczenia, działać w ramach odmiennych kultur organizacyjnych i zasad ładu projektowego. Międzynarodowy wymiar partnerstwa wiąże się nierozłącznie z wielokulturowością, która może być źródłem sukcesu, lecz – nieumiejętnie zarządzana – może przyczynić się też do jego niepowodzenia. Geograficzne rozproszenie członków partnerstwa projektowego wymaga wysokiego stopnia wirtualizacji pracy, z wykorzystaniem narzędzi i metod uzgodnionych przez uczestniczące w nim organizacje. Ważna w tego typu partnerstwach jest możliwość organizowania spotkań w przestrzeni rzeczywistej. Udział w międzynarodowym partnerstwie projektowym jest postrzegany jako szansa na rozwój własny członków zespołu projektowego, a także jako czynnik sprzyjający rozwojowi organizacji w nim uczestniczących, poprzez budowanie przewagi konkurencyjnej w wymiarze międzynarodowym, oraz impuls do dalszych wspólnych przedsięwzięć. W przeciwieństwie do zespołów realizujących projekty w ramach jednej organizacji międzynarodowe partnerstwa projektowe wymagają dostosowania metod zarządzania, co w kontekście ładu projektowego, mającego zapewniać spójność działalności projektowej w ramach danej organizacji [Trocki, Juchniewicz, 2023], może stanowić dodatkowe wyzwanie w kontekście organizacji tymczasowej, jaką jest międzynarodowe partnerstwo projektowe.

Programy finansowania projektów współpracy partnerskiej oferowane przez Komisję Europejską sprzyjają realizacji międzynarodowych badań, edukacji, dzieleniu się wiedzą, mobilności, współpracy oraz rozwojowi kompetencji międzynarodowych i międzykulturowych, zwiększając w ten sposób potencjał organizacji z krajów UE i innych współpracujących z nią regionów świata [Komisja Europejska, 2019]. Odpowiednie zarządzanie odgrywa w tym kontekście ważną rolę, sprzyjając udanej współpracy [Beekhoven i in., 2018; Korte, Broek, Ramakers, 2018].

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Archer, N.P. (2004). *Project Management in Network Organizations*, paper presented at PMI Research Conference “Innovations”. London, England.
2. Bienkowska, J., Sikorski, C. (2016). *Ewolucja zarządzania: Dyktat struktury, strategii i kultury*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
3. Eisenberg, J., Gibbs, J.L., Erhardt, N. (2016). The Role of Vertical and Shared Leadership in Virtual Team Collaboration. W: *Strategic Management and Leadership for Systems Development in Virtual Spaces* (s. 22–42), C.M. Graham (Ed.). Hershey: IGI Global.
4. Gibson, C. B., Cohen, S. G. (2003). *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco: John Wiley & Sons.

5. Jałocha, B., Zawadzki, M. (2015). Projektyzacja uniwersytetu: podejście krytyczne. W: *Zarządzanie humanistyczne* (s. 231–252), B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
6. Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: Wiley and Sons.
7. Marquardt, M.J., Horvath, L. (2001). *Global Teams: How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork* (1st ed.). Palo Alto: Davies-Black Pub.
8. Maśloch, P. (2010). Współczesna globalizacja i jej cechy a ogólnoświatowy kryzys finansowy. W: *Organizacja w obliczu globalizacji*, M. Geryk (red.). Gdańsk: WSZG.
9. Mattessich, P.W., Murray-Close, M., Monsey, B.R. (2001). *Collaboration: What Makes It Work* (2nd ed). Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
10. McGill, T., Mumbi, C. (2007). *An Investigation of the Role of Trust in Virtual Project Management Success*, PhD thesis presented to the Murdoch University.
11. NCBR (2020). *Podsumowanie uczestnictwa Polski w Programie Ramowym Horyzont 2020*. Warszawa: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.
12. Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. Warszawa: PWE.
13. Rószkiewicz, M. (2011). *Analiza klienta*. Kraków: Predictive Solutions.
14. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.
15. Stanko, T.L., Gibson, C.B. (2009). The Role of Cultural Elements in Virtual Teams. W: *Cambridge Handbook of Culture, Organization, and Work* (s. 272–304), R.S. Bhagat, R.M. Steers (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
16. Trocki, M., Bukłaha, E., Dzierżanowski, W., Grucza, B., Juchniewicz, M., Rogowski, W., Ryszkiewicz, A., Siejda, A., Wyrozębski, P. (2015). *Zarządzanie projektem europejskim*. Warszawa: PWE.
17. Walesiak, M., Gatnar, E. (red.). (2009). *Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem programu R*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
19. Wiktorowicz, J., Grzelak, M.M., Grzeszkiewicz-Radulska, K. (2020). *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Artykuły naukowe

1. Alsharo, M., Gregg, D., Ramirez, R. (2017). Virtual Team Effectiveness: The Role of Knowledge Sharing and Trust, *Information and Management*, 54(4), s. 479–490.
2. Ashman, D. (2001). Strengthening North-South Partnerships, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(1), s. 74–98.
3. Bell, B.S., Kozłowski, S.W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership, *Group and Organization Management*, 27(1), s. 14–49.
4. Borge, S., Rolstadas, A., Andersen, B., Aarseth, W. (2017). Defining Project Partnering, *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), s. 666–699.

5. Breuer, C., Hüffmeier, J., Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators, *The Journal of Applied Psychology*, 101(8), s. 1151–1177.
6. Bukłaha, E., Cabała, P. (2023). Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 186, s. 119–131.
7. Carson, J.B., Tesluk, P.E., Marrone, J.A. (2007). Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance, *The Academy of Management Journal*, 50(5), s. 1217–1234.
8. Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16, s. 297–334.
9. Eisenberg, J., Krishnan, A. (2018). Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Field, *Organization Management Journal*, 15(2), s. 78–94.
10. Gabriellsson, M., Seristo, H., Darling, J. (2009). Developing the Global Management Team: A New Paradigm of Key Leadership Perspectives, *Team Performance Management*, 15 (7/8), s. 308–325.
11. Gibbs, J.L., Sivunen, A., Boyraz, M. (2017). Investigating the Impacts of Team Type and Design on Virtual Team Processes, *Human Resource Management Review*, 27(4), s. 590–603.
12. Gilson, L.L., Maynard, M.T., Jones Young, N.C., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities, *Journal of Management*, 41, s. 1313–1337.
13. Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC – A Heterarchy?, *Human Resource Management*, 25, s. 9–35.
14. Hoch, J.E., Dulebohn, J.H. (2017). Team Personality Composition Emergent Leadership and Shared Leadership in Virtual Teams: A Theoretical Framework, *Human Resource Management Review*, 27(4), s. 678–693.
15. Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams, *Organization Science*, 10(6), s. 791–815.
16. Kumar, K., Dissel, H.G. van (1996). Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems, *MIS Quarterly*, 20(3), s. 279–300.
17. Lichtarski, J.M. (2016). Heterarchia jako źródło konfliktów organizacyjnych – perspektywa kierowników i niekierowników / Heterarchy as A Source of Organizational Conflicts – Managers’ and Non-Managers’ Perspective, *Management Forum*, 4(4), s. 33–39.
18. Mayer, R. C, Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, 20(3), s. 709–734.
19. Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organizational Theory and Practice, *Journal of Inter-cultural Management*, 2(2), s. 5–15.
20. Provan, K.G., Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure Management and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), s. 229–252.
21. Purvanova, R.K., Bono, J.E. (2009). Transformational Leadership in Context: Face-to-Face and Virtual Teams, *Leadership Quarterly*, 20(3), s. 343–357.
22. Rozkwitalska, M. (2012). Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji, *Organizacja i Kierowanie*, 4, s. 15–28.

23. Schwabe, M. (2023). Zaufanie jako niezbędny element funkcjonowania organizacji, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 189, s. 113–131.
24. Shenkar, O., Zeira, Y. (1992). Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 23, s. 55–75.
25. Teunissen, R.A.G., Dierx, J.A.J., Venter, T., Young, C.T., Titus, S. (2023). Managing International, Intercultural, and Interdisciplinary Collaboration in Health and Well-Being Capacity Building: Lessons Learned Within the CASO Higher Education Project, *Studies in Higher Education*, 48(1), s. 49–62.
26. Trocki, M., Juchniewicz, M. (2023). Ład projektowy organizacji, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 186, s. 9–29.
27. Tubielewicz, K. (2017). Strategiczne zagadnienia tworzenia i funkcjonowania sieci tymczasowych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 114, s. 491–507.
28. Tubielewicz, K., Wirkus, M. (2017). Projekty jako narzędzia osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa, *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce. Teoria i Praktyka*, 2, s. 165–178.
29. Wróbel, M. (2007). Rola komunikacji w zarządzaniu projektami, *Zarządzanie Publiczne*, 3, s. 119–129.
30. Zajac, J. (2012). Towards Successful Communication in Global Virtual Teams: Team Language and Team Culture, *Kwartalnik Neofilologiczny*, 59(3), s. 345–370.

Materiały internetowe

1. Beekhoven, S., Hoogeveen, K., Maarse, J. (2018). *De impact van Erasmus+. Een kwalitatief onderzoek naar het Erasmus+ subsidieprogramma (2014–2020)*, [https://www.erasmusplus.nl/sites/default/files/assets/Downloads/2019/O%26T/Kwalitatief%20onderzoek%20impact%20E%2B%20organisatie%20niveau%20\(2018\).pdf](https://www.erasmusplus.nl/sites/default/files/assets/Downloads/2019/O%26T/Kwalitatief%20onderzoek%20impact%20E%2B%20organisatie%20niveau%20(2018).pdf) (dostęp: 8.12.2023).
2. De Korte, K., Broek, A. van den, Ramakers, C. (2018). *De Impact van Erasmus+. Een kwalitatief onderzoek naar buitenland ervaringen Erasmus+ van studenten en stafleden*, [https://www.erasmusplus.nl/sites/default/files/assets/Downloads/2019/O%26T/Kwalitatief%20onderzoek%20impact%20E%2B%20individueel%20niveau%20\(2018\).pdf](https://www.erasmusplus.nl/sites/default/files/assets/Downloads/2019/O%26T/Kwalitatief%20onderzoek%20impact%20E%2B%20individueel%20niveau%20(2018).pdf) (dostęp: 7.12.2023).
3. European Commission (2019). *Erasmus+ Higher Education Impact Study*, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94d97f5c-7ae2-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en> (dostęp: 6.12.2023).
4. European Commission (2022). *Erasmus+ EU programme for Education, Training, Youth and Sport*, <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-a/priorities-of-the-erasmus-programme/budget> (dostęp: 12.09.2022).
5. European Commission (2023). *Factsheets and Statistics on Erasmus+*, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/about/statistics_en (dostęp: 4.12.2023).
6. Parr, A., Binagwaho, A., Stirling, A., Davies, A., Mbow, C., Hessen, D.O., Bonciani Nader, H., Salmi, J., Brown Burkins, M., Ramakrishna, S., Serrano, S., Schmelkes, S., Tong, S., McCowan, T. (2022). *Knowledge-Driven Actions: Transforming Higher Education for Global Sustainability*, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380519> (dostęp: 6.12.2023).

Management challenges in international project partnerships. The organizational experience under Erasmus+ Programme collaboration projects

Abstract

The easiness with which co-operative relationships can be initiated and developed encourages organizations to seek forms of action that enable members of geographically dispersed teams representing different organizations to work together. Inter-organizational collaboration has many benefits, but it also poses management challenges for the staff leading it. The biggest ones are related to its specificity. The aim of this article is to assess the challenges of international inter-organizational partnership cooperation using the example of one of the key EU programmes supporting education – the Erasmus+ Programme. Attention is focused on such key issues as multi-organizationality and multiculturalism. The article presents the results of a questionnaire survey conducted among managers of Erasmus+ international partnership projects. Reference is also made to the results of participant observation of partnerships implementing such projects.

Keywords: project partnership, inter-organizational cooperation, European project management
