

Marta Małecka-Dobrogowska

Politechnika Białostocka

e-mail: marta.malecka-dobrogowska@pb.edu.pl

ORCID: 0000-0001-7247-9725

DOI: 10.15290/oes.2025.01.119.13

**INICJOWANIE PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH W DOBIE
WIELKICH WYZWAŃ. PERSPEKTYWA ORGANIZACJI
MIĘDZYNARODOWEJ I LOKALNEJ¹****Streszczenie**

Cel | Organizacje non profit mierzą się z wielkimi wyzwaniami podczas wdrażania lokalnie międzynarodowych projektów humanitarnych o znacznych budżetach. W artykule podjęto się identyfikacji wybranych wyzwań i barier międzyorganizacyjnych dotyczących inicjowania projektów w dobie wielkich wyzwań, w kontekście międzynarodowego programu reagującego na kryzys uchodźczy z Ukrainy oraz kryzys migracyjny na pograniczu Polski i Białorusi.

Metoda badań | Zastosowano analizę porównawczą, *desk research*, badanie w działaniu we własnej organizacji oraz studium przypadku. Pozwoliło to zezgemplifikować fazę inicjacji i formułowania zakresu projektów w kontekście wielkich wyzwań.

Wnioski | Lokalne organizacje non profit w Polsce skutecznie reagują na wielkie wyzwania i umiejętnie współpracują z międzynarodowymi organizacjami humanitarnymi, a także integrują ich standardy z wieloletnim doświadczeniem wynikającym z projektyzacji sektora non profit w Polsce. Jednocześnie inicjowanie i formułowanie tych projektów, nawet w obliczu wielkich wyzwań wymagających natychmiastowej odpowiedzi, wydaje się procesem czasochłonnym i nadmiernie sformalizowanym.

¹ Artykuł wpłynął 11.10.2024, zaakceptowano 3.02.2025.

Artykuł finansowany ze środków Wydziału Inżynierii Zarządzania Katedra Zarządzania, Ekonomii i Finansów, Politechnika Białostocka, w ramach udziału w Konferencji Zarządzanie w gospodarce 4.0.

Oryginalność / wartość / implikacje / rekomendacje | Współpraca wymaga adaptacji międzynarodowych praktyk zarządzania projektami w lokalnych realiach, co stanowi wyzwanie organizacyjne i zarządcze dla lokalnych partnerów, a jednocześnie jest warunkiem *sine qua non* dla międzynarodowych partnerów inicjujących projekty w odpowiedzi na wielkie wyzwania.

Słowa kluczowe: wielkie wyzwania, międzynarodowe projekty humanitarne, non profit, projektacja

MANAGING SOCIAL PROJECTS IN TIMES OF GRAND CHALLENGES. THE PERSPECTIVE OF AN INTERNATIONAL AND LOCAL ORGANIZATION

Summary

Purpose | Nonprofit organisations (NPOs) face grand challenges when implementing international humanitarian projects with significant budgets in the field. In times of great challenges, the article attempts to identify selected challenges and interorganisational barriers to project initiation, in the context of an international programme responding to the Ukraine refugee crisis and the migration crisis on the border between Poland and Belarus.

Research method | A comparative analysis, desk research, action research and a project management case study were used to investigate the initiation and formulation phase of projects in the context of grand challenges.

Results | Local NPOs in Poland respond effectively to grand challenges and skillfully collaborate with international humanitarian organisations. At the same time, the initiation and formulation of these projects, even in the context of grand challenges necessitating an expedient response, appears to be a protracted and excessively formalised process.

Originality / value / implications / recommendations | The adaptation of international project management practices to local realities represents a significant organisational and management challenge for local partners engaged in collaborative endeavours. Conversely, this process is a fundamental prerequisite for international partners initiating projects in response to grand challenges.

Keywords: grand challenges, international humanitarian projects, non-profit, projectification

JEL classification: O19, Z13

1. Wstęp

Odpowiedź na wielkie wyzwanie migracji i kryzys uchodźczy w Polsce od początku wojny w Ukrainie, która wybuchła 24 lutego 2022 roku, przebiegała przy dużym zaangażowaniu agend i międzynarodowych organizacji. W regionie północno-wschodniej Polski działania wymagała nie tylko kwestia zabezpieczenia warunków do przyjmowania uchodźców wojennych z Ukrainy, ale również migrantów przybywających z Bliskiego Wschodu, Afryki i Azji. Były to osoby ubiegające się o ochronę międzynarodową po przekroczeniu granicy polsko-białoruskiej w wyniku wojny hybrydowej prowadzonej na granicy z Unią Europejską. Znaczne skomplikowanie wyzwań kumulujących się na niewielkim obszarze regionu północno-wschodniej Polski spowodowało zaangażowanie międzynarodowych organizacji humanitarnych w skali dotychczas nieidentyfikowanej na tle około 30 lat projektacji organizacji sektora non profit w Polsce.

Celem artykułu jest identyfikacja wyzwań i barier współpracy międzyorganizacyjnej towarzyszących fazie inicjacji i formułowania projektu międzynarodowej organizacji z lokalną organizacją non profit. Tłem rozważań jest wielkie wyzwanie, jakim był kryzys migracyjny w północno-wschodniej Polsce w latach 2022–2024. Teza zakłada, że inicjowanie i formułowanie zakresu projektów odpowiadających na poważne wyzwania wymaga od lokalnej organizacji (nawet doświadczonej), współpracującej z międzynarodową agendą humanitarną, zaangażowania nowych typów zasobów i implementacji nowych praktyk zarządczych. Na tej podstawie sformułowano następujące pytania badawcze:

- P1:** Jakie aspekty i praktyki zarządcze fazy inicjacji i formułowania zakresu identyfikowane są w projektach międzynarodowych organizacji humanitarnych podejmujących współpracę z lokalnymi organizacjami społecznymi?
- P2:** Jakie lekcje płyną z obserwowanej inicjacji i formułowania zakresu projektów odpowiadających na wielkie wyzwania dla organizacji lokalnych w zakresie ich działalności statutowej i misyjnej?

Powyższe zagadnienia badawcze pozwalają z jednej strony odnieść się do doświadczeń sprojektyzowanej lokalnej organizacji non profit, z drugiej zaś dotyczą inicjacji międzynarodowego projektu humanitarnego (*international*

humanitarian project – IHP) w kontekście nowym, rzadko opisywanym w literaturze przedmiotu. Odpowiadają tym samym na lukę w tym obszarze i przywołują doświadczenia przedmiotowego projektu pomocy międzynarodowej w innym od Globalnego Południa kraju Europy Środkowo-Wschodniej, będącego członkiem Unii Europejskiej, charakteryzującego się znacznym upodmiotowieniem sektora organizacji non profit oraz wysokim stopniem jego projektyzacji.

2. Międzynarodowe projekty humanitarne (IHP) w dobie wielkich wyzwań i projektyzacji sektora non profit w Polsce

Natura wielkich wyzwań, takich jak pandemie, zmiany klimatu czy ubóstwo, wymaga zaangażowania różnych projektów i aktorów, ze względu na ich oddziaływanie lokalne, regionalne i globalne [Ika, Munro, 2022; Locatelli i in., 2023; Gümüşay i in., 2022, s. 2–3]. Projekty te odpowiadają na globalne wyzwania, często szybko zmieniające się i skomplikowane, i dotyczą pilnych, często nagłych kryzysów – chociażby kryzysu migracyjnego [van der Giessen, 2022] albo globalnej reakcji na COVID-19 [Munro, 2020; Howard-Grenville, 2021]. Manifest zarządzania projektami [Locatelli i in., 2023] wskazuje na kluczową rolę projektów we wprowadzaniu zmian organizacyjnych. Międzynarodowe programy humanitarne stanowią platformę skoordynowanych działań pomiędzy różnymi partnerami i odnoszą się bezpośrednio lub pośrednio do wielkich wyzwań. Przyjmuje się, że są one szczególnym rodzajem programów i projektów [np. Golini i in., 2018; Ika i in., 2018] realizowanych w sektorach zdrowia, edukacji, rolnictwa, infrastruktury, środowiska czy rynku pracy [Diallo, Thuillier, 2004; Golini, Landoni, 2014]. Mogą mieć „twarde” cele, oznaczające mierzalne rezultaty w postaci infrastruktury, budowy mieszkań czy szkół. Często dotyczą również „miękkich” celów, takich jak wsparcie osób z grup społecznie wrażliwych i zarządzanie kryzysami wywoływanymi chociażby konfliktem zbrojnym czy zmianami klimatu oraz reagowanie na nie.

Międzynarodowe projekty humanitarne (IHP) są finansowane przez darczyńców, zarówno publicznych, jak i prywatnych, przeważnie z krajów wysoko rozwiniętych. Środki te są przekazywane do miejsc i społeczności dotkniętych wielkimi wyzwaniami, w tym kryzysami czy ustawicznym ubóstwem, głównie

w krajach Globalnego Południa. Jak wskazuje Ika, zarządzanie projektami w kontekście międzynarodowych działań organizacji może być potraktowane jako dźwignia pozwalająca sprostać wskazanym powyżej poważnym trudnościom [Ika i in., 2022, s. 553; Ika, Hodgson, 2014]. Projekty odgrywają istotną rolę w podejmowaniu wielkich wyzwań [Locatelli i in., 2023]. Są pasem transmisyjnym, łagodzącym największe bolączki [Ika, Hodgson, 2014].

Powszechny wzrost znaczenia projektów w aktywności wszystkich organizacji, w tym non profit, wpisuje się w obserwowane od 30 lat przejście od procesów organizacyjnych do tymczasowej pracy opartej na projektach [Huemann i in., 2023], co wskazuje na projektyzację jako teoretyczną ramę umożliwiającą badanie relacji pomiędzy podmiotami inicjującymi współpracę projektową w kontekście wielkich wyzwań. Projektyzacja jest zjawiskiem organizacyjnym, które przejawia się transformacją organizacji w wyniku rosnącej liczby projektów w jej obrębie i otoczeniu [Małecka-Dobrogowska, 2024]. Wyniki badania sektora non profit w Polsce wskazują na jego znaczne sprojektyzowanie. Organizacje realizują wiele projektów jednocześnie, ponad 50% finansowania tych jednostek pochodzi z projektów, a czas spędzany przez personel w projektach stanowi ponad połowę czasu pracy w organizacji [Małecka-Dobrogowska, 2024]. W sytuacji wielkich wyzwań, turbulentnych okoliczności i zmian dotychczasowy system zarządzania projektami, często wskazujący na znaczną dojrzałość projektową [Marciszewska, 2019], może podlegać przeobrażeniom albo mierzyć się z nowymi wyzwaniami, do których identyfikacji i opisu odnosi się poniższe studium przypadku.

3. Metoda badania

Do realizacji założeń badawczych zastosowano krytyczny przegląd literatury oraz analizę porównawczą wraz z prowadzeniem studium przypadku celowo wybranej organizacji z sektora non profit, która przystąpiła do współpracy w ramach projektu z międzynarodową organizacją humanitarną. Badanie prowadzone było w formie badania w działaniu we własnej organizacji (ang. *insider action research*), co pozwoliło poznać i zrozumieć organizację jako złożony system społeczno-techniczny i trwale przyswoić wiedzę o jej funkcjonowaniu [Góral i in., 2019, s. 9–10; Olechnicki, Załęcki, 1997, s. 207]. Studium przypadku

zostało również wybrane ze względu na zaangażowanie autorki, jako kierownika opisywanego projektu międzynarodowej pomocy humanitarnej ze strony lokalnej organizacji non profit. Umożliwiło to obserwację uczestniczącą oraz zebranie materiału badawczego. Ponadto przykład lokalnej organizacji służył – podczas badania sektora non profit prowadzonego w latach 2021–2022 – za egzemplifikację modelu projektyzacji organizacyjnej zaproponowanej na przykładzie ogólnopolskich badań sektora non profit [Małecka-Dobrogowska, 2024], co zagwarantowało neutralność, a jednocześnie kontynuację procesu badawczego.

4. Wielkie wyzwania w lokalnej soczewce – studium przypadku inicjacji projektu

Omawiane studium przypadku dotyczy lokalnego projektu realizowanego na zlecenie międzynarodowej organizacji humanitarnej w latach 2023–2024. W ciągu dwóch lat przewidziano wsparcie dla około 600 osób będących w kryzysie uchodźczym, w tym dla około 400 pochodzących z Ukrainy, które emigrowały w wyniku działań wojennych. Przewidywane działania realizowane są lokalnie przez polską organizację non profit, mającą ponad 20-letnie doświadczenie w działalności charytatywnej i pomocowej, w szczególności skierowanej do uchodźców oraz osób reprezentujących inne grupy wrażliwe, niezależnie od narodowości, pochodzenia czy wyznania. Jako organizacja lokalna z sektora non profit charakteryzuje się ona znacznym poziomem sprojektyzowania, oznaczającym ponad 90% aktywności realizowanej w formach projektów, z udziałem źródeł publicznych i prywatnych.

Organizacja ta posiada również ugruntowaną i rozpoznawalną pozycję wśród interesariuszy publicznych o zasięgu regionalnym i krajowym. Udziela wsparcia i świadczy usługi na rzecz osób w kryzysie uchodźczym i migracyjnym. Etap inicjowania i formułowania projektu miał miejsce na przełomie lat 2022 i 2023, a zwieńczony został podpisaniem umowy w kwietniu 2023 roku. Odnosił się do szeregu zagadnień związanych z weryfikowaniem partnerstwa, zakresem współpracy, jakością angażowanych zasobów ludzkich i technicznych, a także przestrzeganiem norm i standardów obu stron.

4.1. Inicjacja partnerstwa i formułowania projektu – wyzwanie w obszarze identyfikacji i zgodności regulacji oraz norm

Inicjowanie i szczegółowe formułowanie zakresu projektu w dotychczasowych doświadczeniach lokalnej organizacji zwykle było raczej niedocenianą, a często wręcz pomijaną fazą zarządzanych projektów. Z perspektywy IHP faza inicjacji dotyczy kompleksowej analizy formalnych i nieformalnych czynników umożliwiających przede wszystkim podjęcie współpracy i zdefiniowanie ram sukcesu lub porażki projektu. Opisywane studium przypadku dowodzi, że ten etap współpracy IHP z lokalną organizacją po raz pierwszy w historii lokalnego partnera uwzględnił szereg aspektów zarówno o charakterze formalnym, proceduralnym, prawnym, jak i niematerialnym, biorąc pod uwagę zgodność misji, celów, standardów pracy i doświadczeń czy intencji obu stron.

Szczególną rolę w analizowanym przypadku odgrywało zagadnienie zgodności z regulacjami i normami kulturowymi oraz uznawanymi wartościami (wewnątrz lokalnej organizacji oraz w szerszej społeczności). Ważnym elementem tego etapu zarządzanego projektu była dyskusja o wartościach organizacyjnych obu stron, takich jak: szacunek dla praw i godności wszystkich grup etnicznych, religijnych, kulturowych i innych istotnych odbiorców, zaangażowanie w działania na rzecz równości płci, stosowanie zasady zerowej tolerancji wobec działań przestępczych i nieetycznych, w tym wykorzystywania seksualnego i nadużyć na tle seksualnym, a także zasada zerowej tolerancji wobec korupcji i konfliktu interesów wśród kadry zarządzającej i pracowników. W tej fazie organizacja lokalna wielokrotnie zaobserwowała odwoływanie się przez IHP do doświadczeń i standardów zarządzania projektami pomocy humanitarnej w innych kontekstach, chociażby organizowania schronieniach dla społeczności objętych kryzysem uchodźczym w Afryce czy organizacji miejsc tranzytowych dla osób kierujących się do miejsc tymczasowego pobytu.

4.2. Ocena wiarygodności partnera lokalnego – wyzwanie w zakresie potencjału do współpracy, rzecznictwa i procedur bezpieczeństwa

Zakres inicjacji standardowych projektów realizowanych dotychczas przez organizację lokalną w stosunku do projektu IHP, z perspektywy pracowników organizacji, różnił się diametralnie od standardowych procesów inicjacyjnych

projektu finansowanego ze źródeł zewnętrznych (publicznych krajowych czy unijnych). Proces inicjacji, nawet w obliczu wielkich wyzwań wymagających pilnej interwencji humanitarnej, był realizowany zgodnie z rygorystycznymi kryteriami selekcji i kontroli, często czasochłonnymi, co ilustruje tabela 1.

TABELA 1

Wybrane zagadnienia dotyczące potencjału i wiarygodności stron inicjowanego projektu

Projektyzacja społeczna: wraz ze wzrastającą liczbą projektów w otoczeniu organizacji stają się one dźwignią do podniesienia kompetencji organizacji przez dostosowywanie się do wzorców i oczekiwań instytucji zewnętrznych (instytucji finansujących)		
Wybrane wymogi etapu	Perspektywa IHP	Perspektywa organizacji lokalnej
Badanie potencjału współpracy z organami państwowymi i rządem	Sprawdzeniu podlegają: współpraca organizacji z rządem/władzami, angażowanie się organizacji w procesy publiczne	Współpraca z organami państwa w zakresie realizacji niektórych zadań publicznych; organizacja nie angażuje się w procesy polityczne
Badanie potencjału informacyjno-rzeczniczego	Sprawdzeniu podlegają: regularne przygotowywanie materiałów informacyjnych przez organizację, organizowanie wydarzeń publicznych w celu zbierania funduszy lub w innych celach, współpraca organizacji z mediami, wykorzystywanie rzecznictwa jako podstawy swojej pracy, prowadzenie przez organizację działań lobbingsowych	Pozytywnie w zakresie fundraisingu / niezidentyfikowane formalnie w zakresie rzecznictwa i lobbingu
Badanie zgodności z politykami i procedurami przeciwdziałania terroryzmowi	Sprawdzeniu podlega posiadanie oraz przestrzeganie przez organizację polityk i procedur antyterrorystycznych, które umożliwiają spełnienie wymogów darczyńców, takich jak systematyczne sprawdzanie partnerów wdrażających i dostawców pod kątem uznanych list terrorystów	Brak procedur weryfikacji / organizacja zgodnie z Ustawą o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu zarejestrowana w Centralnym Rejestrze Beneficjentów Rzeczywistych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Małecka-Dobrogowska, 2024; NGO CO-CHAIR TOOLKIT].

W świetle aspektów projektyzacji społecznej, dowodzącej zgodności celów i procedur organizacji lokalnej z celami IHP, w fazie inicjowanego projektu potwierdzono wiarygodność partnera, co uwiarygodniono historią, misją, dotychczasowymi działaniami oraz dodatkowymi referencjami. Jednocześnie z perspektywy IHP wybrane punkty kontrolne oraz ich weryfikacja w systemie 0–1 (spełnianie bądź niespełnianie wymogów przez partnera) stanowią punkt wyjścia do dalszego formułowania projektu. Z perspektywy lokalnej organizacji były to dodatkowe wytyczne, względem których należało przygotować stosowne stanowisko i niejednokrotnie zrewidować oraz niejako „zinstytucjonalizować” dotychczasowe doświadczenia i potencjał w postaci adekwatnych opisów.

4.3. Mechanizm „koordynacji społeczności” – wyzwanie w zakresie implementacji

Lokalna organizacja w fazie przygotowań do współpracy weryfikowana była pod kątem stosowania szeregu standardów obowiązujących w IHP. W szczególności ważna okazała się transmisja do lokalnej organizacji dodatkowych zasad IHP w zakresie „koordynacji społeczności”. Jest to metodyka uwzględniająca rolę członków społeczności lokalnej w koordynacji usług humanitarnych i pomocy humanitarnej we wszystkich fazach zarządzanego projektu. Przeniesienie procedur i wzorca relacji z interesariuszami z IHP na pole działania organizacji lokalnej wymagało wdrożenia nowego podejścia do mechanizmów i procedur w tym zakresie (tabela 2).

Przykładem adaptacji procedur IHP do organizacji lokalnej jest rozbudowanie mechanizmu informacji zwrotnej poprzez stworzenie i dostosowanie narzędzi oraz sposobów ich stosowania względem grup wrażliwych, przy jednoczesnym zapewnieniu anonimizacji tych procesów. W praktyce formułowanego projektu organizacja lokalna zaprojektowała i wdrożyła dodatkowe sposoby reprezentacji społeczności objętej wsparciem. Podkreślana przez IHP rola informacji zwrotnej (ang. *feedback mechanism*) była kluczowym elementem odróżniającym inicjowany projekt od innych, realizowanych dotychczas przez lokalną organizację. Miało to zagwarantować dotarcie z odpowiednimi i właściwymi usługami do wszystkich grup demograficznych w sposób najlepiej odpowiadający ich potrzebom.

TABELA 2

Wybrane zagadnienia dotyczące angażowania społeczności lokalnej i informacji zwrotnej

Projektyzacja społeczna: wraz ze wzrastającą liczbą projektów w otoczeniu organizacji stają się one dźwignią do podniesienia kompetencji organizacji przez dostosowywanie się do wzorców i oczekiwań instytucji zewnętrznych (donatorów, instytucji finansujących)		
Wybrane zagadnienia	Perspektywa IHP	Perspektywa organizacji lokalnej
Badanie potencjału koordynacji społeczności	Sprawdzenie realnego udziału społeczności planowanej do wsparcia i bezpośredniego kontaktu organizacji z beneficjentami już od etapu formułowania projektu	Praca metodą projektu i organizowania społeczności lokalnej w fazie realizacji, a nie inicjacji projektu
Badanie potencjału udziału społeczności objętej wsparciem w podejmowaniu decyzji i kształtowaniu planu reagowania	Rola informacji zwrotnej (ang. <i>feedback mechanism</i>) – systemowo i kompleksowo wdrożona – kluczowy element wyróżniający projekty humanitarne	Brak w powszechnej praktyce projektowej; częściowo elementy „odsłuchu społeczności” stosowane w procesie ewaluacji
Badanie potencjału udziału kobiet i innych zmarginalizowanych grup w koordynacji usług dla uchodźców w projekcie	Zaplanowane i prowadzone w sposób ustrukturyzowany jako kluczowa część inicjowania i planowania projektu; dotyczy faktycznej i zaplanowanej reprezentacji społeczności objętej wsparciem, celem jej włączenia w koordynację usług, ich adekwatność i zasięg	Proceduralnie – uwzględnianie równości płci i nie-dyskryminacji w zarządzaniu projektem i działaniach skierowanych do beneficjentów wdrożone na etapie realizacji, a nie inicjacji projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz [www 1].

4.4. Wspólny język i wartości – wyzwanie w zakresie komunikacji

Kontekst projektyzacji społecznej dowodzi, że wraz ze wzrastającą liczbą projektów w otoczeniu organizacji lokalnej zarówno jej interesariusze, jak i sama organizacja uczą się zasad funkcjonowania projektów, a także języka, zasad rekrutacji i sposobu finansowania projektów. Analizowany aspekt potwier-

dza obserwacja pracownika organizacji lokalnej: „Drugie fizyczne spotkanie z przedstawicielami IHP, po tym pierwszym kurtuazyjnym, kiedy wiedzieliśmy, że mamy rozmawiać szczegółowo o potencjalnej współpracy, było jak spotkanie dwóch plemion mówiących różnymi językami o tym samym problemie”. Wybrane wyniki obserwacji dotyczących fazy inicjacji i formułowania zakresu projektu zostały zaprezentowane w tabeli 3.

TABELA 3

Wybrane zagadnienia inicjacji projektu – określenie wspólnego języka

Projektyzacja społeczna: wraz ze wzrastającą liczbą projektów w otoczeniu organizacji interesariusze/beneficjenci organizacji uczą się zasad funkcjonowania projektów (języka, zasad rekrutacji, finansowania projektów)		
Język etapu formułowania projektu	Perspektywa IHP	Perspektywa organizacji lokalnej
Grupa docelowa	Grupy wrażliwe	Grupy defaworyzowane/ wykluczone
Sponsor	Donor (darczyńca)	Instytucja finansująca
Komunikacja z osobami uczestniczącymi w projekcie	Mechanizm informacji zwrotnej	Instytucja skarg i wniosków
Osoba uczestnicząca w projekcie	Osoba przesiedlona / osoba uchodźcza /	Uchodźca / migrant / obcokrajowiec / społeczność lokalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

To doświadczenie wynikało z przyjętego języka oraz definicji specyficznych dla każdego z przyszłych partnerów. Brak zrozumienia i bariery w komunikowaniu absorbowały czas obu stron, które przystąpiły do formułowania zakresu projektu. Znaczne przywiązanie do dotychczas używanego specjalistycznego słownictwa w projektach finansowanych ze źródeł publicznych (samorządowych, unijnych) zastępowano nomenklaturą współpracy z IHP. W rezultacie proces ten wpłynął na istotne wydłużenie fazy inicjacji i formułowania zakresu projektu, niezbędnego do precyzyjnego określenia zarówno celu, jak i planowanych działań wspólnie podejmowanej współpracy.

5. Wnioski

Zaprezentowane rozważania wpisują się w nurt dyskursu naukowego dotyczącego wielkich wyzwań współczesności i pragmatyki działań podejmowanych przez międzynarodowe i lokalne organizacje, projektujące wspólne działania w tym zakresie. Dotychczasowe projektyzacyjne doświadczenia lokalnego podmiotu wydają się nieadekwatne względem tych implementowanych przez organizację międzynarodową, co generuje szereg zidentyfikowanych wyzwań i barier. Opisane powyżej, jako odpowiedź na (P1), dotyczą poszukiwania zgodności norm, regulacji, języka, zastosowania mechanizmów koordynowania społeczności czy wreszcie komunikacji w inicjowanym projekcie. Razem stanowią bariery inicjowanego projektu, a ich pokonanie wymaga od lokalnego partnera wdrożenia nowego podejścia, innego inicjowania i formułowania świadczego wsparcia w projekcie, a także ustawicznego potwierdzania kompetencji przez lokalną organizację i dostosowania się do wzorców i języka komunikacji darczyńcy. Mając na uwadze postawione na wstępie pytanie badawcze (P2), zarówno lekcją, jak i korzyścią dla organizacji lokalnej była możliwość kontynuowania lokalnych działań, w większej niż dotychczas skali, oraz umiejscowienie w gronie organizacji podejmujących zmasowane i zorganizowane oraz zsieciovane w Polsce działania humanitarne. Długotrwała faza inicjacji i formułowania projektu skutkowałą jednak odroczeniem oczekiwanej pomocy, zamiast niezwłoczną odpowiedzią na wielkie wyzwanie kryzysu migracyjnego wywołanego wojną w Ukrainie.

6. Podsumowanie

Wprowadzenie standardów inicjacji i formułowania zakresu projektów, wypracowanych w warunkach Globalnego Południa, do polskiej organizacji non profit przynosi zarówno korzyści, jak i szereg wyzwań. Mimo zaawansowanego stopnia projektyzacji (po obu stronach inicjowanego projektu) podmiot lokalny z trudem dostosowuje się do nowego zestawu praktyk i procedur, często dodatkowych i częściowo fasadowych na poziomie lokalnym, oczekiwanych przez darczyńcę. Wynika to z oczekiwań względem lokalnego podmiotu, dotyczących implementacji bardzo złożonych, nieelastycznych, często nadmiernie sformalizowanych podejść, narzędzi zarządzania i standardów organizacyjnych.

Powyższe studium nie wyczerpuje zagadnienia inicjacji i formułowania projektów w świetle wielkich wyzwań, dysproporcji w relacjach pomiędzy ich inicjatorami oraz efektywności projektowanego wsparcia. Potwierdza jednak wyrażone przez Ikę i Hodgsona [2014] przekonanie, że projekty w obliczu wielkich wyzwań stają się niejako pasem transmisyjnym w dostarczaniu zmian w organizacjach, które je wdrażają, oraz w społecznościach, w których dzięki projektom zmiany są wdrażane.

Literatura

- Diallo A., Thuillier D., 2004, *The Success Dimensions of International Development Projects: The Perceptions of African Project Coordinators*, „International Journal of Project Management”, nr 22, s. 19–31, DOI: 10.1016/S0263-7863(03)00008-5.
- Golini R., Landoni P., 2014, *International Development Projects by Non-Governmental Organizations: An Evaluation of the Need for Specific Project Management and Appraisal Tools*, „Impact Assess and Project Appraisal”, nr 32, s. 121–135, DOI: 10.1080/14615517.2014.894088.
- Golini R., Landoni P., Kalchschmidt M., 2018, *The Adoption of the Logical Framework in International Development Projects: A Survey of Nongovernmental Organizations*, „Impact Assessment and Project Appraisal”, nr 36(2), s. 145–154, DOI: 10.1080/14615517.2017.1354643.
- Góral A., Jałocha B., Mazurkiewicz G., Zawadzki M., 2019, *Badania w działaniu. Książka dla kształcących się w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Gümüşay A.A., Marti E., Trittin-Ulbrich H., Wickert C., 2022, *How Organizing Matters for Societal Grand Challenges*, „Research in the Sociology of Organizations”, nr 79, s. 1–14.
- Howard-Grenville J., 2021, *Grand Challenges, Covid-19 and the Future of Organizational Scholarship*, „Journal of Management Studies”, nr 58(1), s. 254–258, DOI: 10.1111/joms.12647.
- Huemann M., 2022, *Celebrating the Power of Projects and Their Management*, „International Journal of Project Management”, nr 40(1), s. 1–3, DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.02.001.
- Ika L.A., Hodgson D., 2014, *Learning from International Development Projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies*, „International Journal of Project Management”, nr 32(1), s. 1182–1196, DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.01.004.
- Ika L.A., Soderlund J., Munro L.T., Landoni P., 2018, *Special Issue: When Project Management Meets International Development, What Can We Learn?*, „International Journal of Project Management”, nr 36(2), s. 331–333, DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.05.005.

- Ika L.A., Söderlund J., Munro L., Landoni, P., 2020, *Cross-learning between Project Management and International Development: Analysis and Research Agenda*, „International Journal of Project Management”, nr 38, s. 548–558, DOI: 10.1016/j.ijproman.2020.10.005.
- Ika L.A., Munro L.T., 2022, *Tackling Grand Challenges with Projects: Five Insights and a Research Agenda for Project Management Theory and Practice*, „International Journal of Project Management”, nr 40(6), s. 601–607, DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.05.008.
- Locatelli G., Ika L.A., Drouin N., Müller R., Huemann M., Söderlund J., Gerald J., Clegg S., 2023, *A Manifesto for Project Management Research*, „European Management Review”, nr 20(1), s. 3–17, DOI: 10.1111/emre.12568.
- Małecka-Dobrogowska M., 2024, *Projektyzacja organizacji w sektorze non-profit* (niepublikowana praca doktorska), <https://wiz.pb.edu.pl/nauka-i-badania-postepowania-awansowe-wykaz-przewodow-doktorskich-marta-malecka-dobrogowska> [data dostępu: 15.05.2024].
- Marciszewska A., 2019, *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Munro L.T., 2020, *The SARS-CoV-2 Pandemic: Lessons for International Development*, Centre for International Policy Studies, University of Ottawa, <https://www.cips-cepi.ca/2020/04/03/the-sars-cov-2-pandemic-lessons-for-international-development/> [data dostępu: 15.05.2024].
- NGO CO-CHAIR TOOLKIT, https://www.protecthumanitarianspace.com/sites/default/files/2024-02/2023-NRC-03-HA_Toolkit-ENG-screen.pdf [dostęp: 23.05.2024].
- Olechnicki K., Załęcki P., 1997, *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń.
- Sachs J., Schmidt-Traub G., Mazzucato M., Messner D., Nakicenovic N., Rockström J., 2019, *Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals*, „Nature Sustainability”, nr 2, s. 805–814, DOI: 10.1038/s41893-019-0352-9.
- Tornjanski V., Knezevic S., Vulevic B., 2023, *Perspectives of Project Management Sustainability in the Society 5.0 Context: Moving Forward Towards Human-Centricity*, „European Project Management Journal”, nr 13, s. 61–73, DOI: 10.56889/qxqq4024.
- Van der Giessen M., Langenbusch C., Jacobs G., Cornelissen J., 2022, *Collective Sensemaking in the Local Response to a Grand Challenge: Recovery, Alleviation and Change-oriented Responses to a Refugee Crisis*, „Human Relations”, nr 75(5), s. 903–930, DOI: 10.1177/00187267211004688.

www 1, <https://cct.nrc.no/chapter> [data dostępu: 23.05.2024].