

## Zrównoważone zarządzanie projektami. Krytyczny przegląd literatury

**Małgorzata Ćwikła**

Instytut Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego

e-mail: malgorzata.cwikla@uj.edu.pl

ORCID: 0000-0003-3724-7296

© 2023 Małgorzata Ćwikła

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Ćwikła, M. (2023). Zrównoważone zarządzanie projektami. Krytyczny przegląd literatury. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 67(5), 87-100.

**DOI:** 10.15611/pn.2023.5.08

**JEL Classification:** O22, Q01, Q56

**Streszczenie:** Artykuł w formie krytycznego przeglądu literatury pokazuje ewolucję dyskusji naukowej na temat zrównoważonego zarządzania projektami. Na podstawie 129 anglojęzycznych artykułów naukowych przeprowadzono analizę opisową i tematyczną tego trendu, który wzbudza duże zainteresowanie badaczy. W ten sposób wyodrębniono dominujące narracje dotyczące prób określenia definicji i zakresu zrównoważonego zarządzania projektami, szukania argumentów przemawiających za wdrażaniem zrównoważonych praktyk, wpływu na tradycyjne sposoby zarządzania projektami, łączenia praktyki projektowej z logiką zrównoważonego rozwoju. Dodatkowo także podkreślono rolę menedżera projektów, interesariuszy oraz całych organizacji. Zwrócono również uwagę na dysproporcję między zainteresowaniem zrównoważonym zarządzaniem projektami a rolą i znaczeniem projektów w czasie kryzysu klimatyczno-ekologicznego. Wnioski z literatury wskazują, że zrównoważone zarządzanie projektami jest koncepcją, która ma potencjał dalszej eksploracji w nowatorskich przedsięwzięciach badawczych, choć nie jest wolna od ograniczeń.

**Słowa kluczowe:** zrównoważone zarządzanie projektami, przegląd literatury, zmiana, projektyzacja, zarządzanie w antropocenie

### 1. Wstęp

Ilościowy i jakościowy przyrost znaczenia projektów w warunkach zarówno profesjonalnych, jak i prywatnych, nazywany projektyzacją (Jałocha, 2021; Midler, 1995; Packendorff i Lindgren, 2014), przełożył się na intensyfikację ambicji poznawczych w tym obszarze. W takich szybko rozwijających się gałęziach nauki nasycenie teorii twórczego potencjału paradygmatów prowadzi do pojawiania się kolejnych orientacji badawczych. Chęć uporządkowania i nazwania ich często przybiera formę definiowania kolejnych „szkół”. Między innymi Söderlund (2011) sugerował – na podstawie literatury opublikowanej w ciągu 50 lat w najważniejszych międzynarodowych czasopismach poświęconych zarządzaniu – wyod-

rębnienie dziewięciu szkół myślenia, odzwierciedlających pluralizm badań nad projektami. W 2017 roku zaś Silvius zaproponował, by dodać nową szkołę – zrównoważone zarządzanie projektami. Chociaż trudno w pełni zgodzić się ze stwierdzeniem, że zrównoważone zarządzanie projektami to w pełni odrębny nurt, reprezentowany przez określoną grupę badaczy, poświęcone temu periodyki czy też konferencje, nie ulega wątpliwości, że jest to obecnie jeden z najczęściej poruszanych tematów w aktualnych dyskusjach naukowych na temat projektów (Pollack i Adler, 2015; Wawak i Woźniak 2020).

Integrowanie idei zrównoważonego rozwoju ze względu na swoją aktualność, a także rosnącą świadomość zakresu, powagi i efektów kryzysu klimatycznego determinuje kierunki badań nad zarządzaniem. Zapewne w najbliższych latach tendencja ta jeszcze się nasili (Gemünden, 2016), gdyż problem staje się coraz bardziej dotkliwy, co pokazują nietypowo wysokie temperatury w ciągu ostatnich lat. Wprowadzie tematyka zrównoważonego rozwoju została rozpoznana przez polskich badaczy w kontekście zarządzania (Pabian, 2013), a także podejść badawczych w odniesieniu do projektów (Trocki, 2019), brakuje w krajowym piśmiennictwie naukowym przeglądu literatury o próbach redefinicji zarządzania projektami w świetle trzech filarów – ekonomicznego, środowiskowego i społecznego (Elkington, 1994) oraz koncepcji poszerzających to ujęcie, jak na przykład *greenwashing* czy dewzrost. Artykuł został napisany, by tę lukę uzupełnić oraz wskazać potencjalne kierunki dalszych badań. Jego celem jest ponadto syntetyczne pokazanie dotychczasowych punktów ciężkości prowadzonych dyskusji. Ze względu na takie zainteresowania zdecydowano się na krytyczny przegląd literatury o charakterze zagadnieniowym. Dzięki temu możliwe było nie tylko zilustrowanie dominujących narracji mieszczących się w obrębie zrównoważonego zarządzania projektami i kluczowych haseł opisywanych przez badaczy, ale także dostrzeganie uwikłania projektów. Zarazem, na co jednoznacznie wskazuje analiza piśmiennictwa, refleksja na temat integrowania idei zrównoważonego rozwoju i zarządzania projektami robi się coraz bardziej złożona, rozproszona i wielowątkowa. Tym samym może być uznana za próbę szukania współczesnej tożsamości zarządzania projektami wpisanej w aktualne wyzwania oraz próby rozpoznawania problemów, które dopiero się pojawiają. Kwestie odpowiedzialności oraz dążenia do pozytywnych wyników projektów w kontekście zrównoważonego rozwoju zostały zauważone w praktyce i ujęte w standardzie Green Project Management – P5 Standard for Sustainability in Project Management (P5 to Project, Process, People, Planet i Prosperity jako rozszerzenie P3 – People, Planet, Profit), dokumencie IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (Version 4) oraz metodologii PRISM – PProject Integrating Sustainability Measures. Na dalszych stronach omówiono, co – uzupełniająco względem praktyki – o tym ważnym zwrocie w zarządzaniu piszą badacze i co jeszcze napisać warto.

## 2. Procedura doboru źródeł

Dyskusja na temat projektów w kontekście zrównoważonego rozwoju jest obecnie intensywna (Sabini i in., 2019; Silvius, 2017), często prowadzona nie tylko w pismach ściśle związanych z zarządzaniem projektami (np. *Project Management Journal* czy *International Journal of Project Management*), ale również na łamach interdyscyplinarnych periodyków, publikujących między innymi specjalistyczne analizy na temat pozyskiwania zasobów, śladu węglowego czy podejścia cyrkularnego (np. *Sustainability, Journal of Cleaner Production*). To bogactwo materiału miało wpływ na wybór rodzaju przeglądu i strategię jego przeprowadzenia. Pierwszym krokiem było sprawdzenie baz danych: Ebsco, Emerald Insight, Proquest, Web of Science, Scopus i Wiley. Zaczęto od wyszukiwania anglojęzycznych tekstów o charakterze publikacji ciągłych, które ukazały się w pismach recenzowanych, zawierających w tytule albo w słowach kluczowych terminy „sustainable project management”. Ze względu na liczbę uzyskiwanych wyników (np. 256 694 w bazie ProQuest w latach 2015-2022, w tym w samym piśmie *Sustainability*: 29 034) zaczęto definiować inną strategię. Dążenie do zróżnicowania wyników oraz otwarcia przeglądu na najważniejsze publikacje z ostatnich trzech dekad doprowadziło do decyzji o wyborze krytycznego przeglądu literatury. Wyróżnia się on zgodnie z ujęciem Granta i Bootha (2009) możliwością wskazania najważniejszych trendów w danym obszarze, skupia się na wkładzie poszczególnych publikacji do roz-

woju dyskusji, ma w przeważającym stopniu narracyjny charakter, a analiza powinna prowadzić do zidentyfikowania ramy nowej teorii czy też orientacji badawczej. Krytyczny przegląd literatury pozwala na podkreślenie wewnętrznych sprzeczności, kontrowersji i braku spójności (Lenart-Gansiniec, 2021). Tego typu przegląd nie wymaga ustalonej strategii wyszukiwania źródeł (Lenart-Gansiniec, 2021), co rozumiane bywa jako jego słabość, bo istnieje ryzyko braku systematyczności i wystąpienia trudności w odtworzeniu procedury (Grant i Booth, 2009).

Wyszukiwanie recenzowanych, pełnotekstowych publikacji po angielsku w czasopismach naukowych prowadzono w bazie ProQuest (liczba otrzymanych wyników bez dodatkowych kryteriów zawężających: 404 730). Na potrzeby przeglądu haseł „sustainable project management” szukano w tytułach i słowach kluczowych, w czasopismach związanych z zarządzaniem oraz ze zrównoważonym rozwojem (liczba otrzymanych wyników: 70 701). Na kolejnym etapie szukano w tytułach i słowach kluczowych również haseł „review” oraz „literature” (wynik: 18 195). Ostatecznie, kierując się tematyką niniejszego przeglądu, wybrano sześć anglojęzycznych przeglądów literatury na temat zrównoważonego zarządzania projektami. Zostały one opublikowane w różnych czasopismach naukowych (*Management Review Quarterly, International Journal of Project Management* – dwa przeglądy, *Sustainability, Social Business, Journal of Cleaner Production*) i obejmują łącznie okres do roku 2019. Podstawowym kryterium doboru wyjściowych przeglądów było dążenie do ich różnorodności (inne miejsca publikacji, różni autorzy, data wydania). W tym miejscu należy dodać, że wybór przeglądów literatury na konkretny temat jako prerekwizytów dalszych analiz doprowadził do pewnej hermetyczności i oddzielenia zrównoważonego zarządzania projektami od szerszego kontekstu. Uznano jednak, że brak tego typu omówień determinuje konieczność koncentracji i gruntownego poznania problematyki, która może być rozumiana jako pogłębienie systematycznych przeglądów literatury na temat zarządzania projektami czy szerzej projektyzacji, publikowanych przez polskich i zagranicznych badaczy.

Po wybraniu wymienionych w tab. 1 przeglądów literatury w aplikacji Connected Papers<sup>1</sup> przeprowadzono poszukiwanie powiązanych tekstów. Nadal stosowano ograniczenie do literatury anglojęzycznej i do artykułów naukowych, bez referatów konferencyjnych, artykułów w nierecenzowanych pismach branżowych oraz bez rozdziałów w monografiach albo całych monografiach. Wynikało to z dążenia do spójności materiału oraz chęci dotarcia również do najnowszych źródeł, publikowanych do roku 2022 włącznie. W aplikacji Connected Papers istnieje możliwość wyszukiwania powiązanych źródeł wydanych później niż artykuł wyjściowy, których autorzy się na niego powołują. Wyniki dla każdego z sześciu przeglądów literatury wprowadzane były do tabeli Excel w porządku chronologicznym, z pominięciem duplikatów. Na bieżąco sprawdzano tematyczną zgodność z omawianą problematyką na podstawie lektury abstraktów. Analizowano również czasopismo, w którym zostały opublikowane teksty. Periodyki, które budziły wątpliwość, przykładowo ze względu na publikowanie wyłącznie w otwartym dostępie za wysoką opłatą, w bardzo szybkim czasie zostały skreślone z listy (wystąpiły dwa takie przypadki). Wyniki były kategoryzowane na podstawie trzech przesłanek, co doprowadziło do ich stratyfikacji (Czakon, 2011):

- A. Publikacje bezpośrednio związane z podejmowaną problematyką badawczą.
- B. Publikacje dotyczące kontekstu badań, które nie poruszają bezpośrednio wybranego tematu.
- C. Źródła ciekawe, ale poza głównym obszarem badań.

Skupiono się na tekstach ujętych w kategorii A. W ten sposób udało się zidentyfikować 86 tekstów, które stanowią podstawową bazę wiedzy na temat zrównoważonego zarządzania projektami. Intensywne poruszanie się po tym obszarze sprawiło jednak, że znajdowane były nowsze artykuły, w tym opublikowane w roku 2022. Kierując się uzupełniająco techniką kuli śnieżnej (Czakon 2011), uznano za zasadne wzbogacenie listy analizowanej literatury o dalsze artykuły, bezpośrednio odnoszące się do podjętego tematu. W ten sposób dodano 43 dalsze źródła. Przeprowadzono pełnotekstową lekturę zgromadzonej bazy tekstów (łącznie: 129 artykułów) oraz uwzględniono dwa typy analizy: opisową – pokazującą ogólny rozwój dyskusji, i tematyczną – służącą omówieniu dominujących narracji oraz ich szerszego kontekstu.

<sup>1</sup> <https://www.connectedpapers.com/>.

W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę wyjściowych przeglądów.

Tabela 1. Charakterystyka wyjściowych przeglądów literatury na temat zrównoważonego zarządzania projektami

Autor/autorzy	Źródło	Rok publikacji	Czasowy zakres analizy, liczba uwzględnionych źródeł
Kevin Friedrich	A systematic literature review concerning the different interpretations of the role of sustainability in project management, <i>Management Review Quarterly</i> , 73, 31-60	2021	systematyczny przegląd literatury 293 źródła 1993-2019
Luca Sabini, Daniel Muzio, Neil Alderman	25 years of 'sustainable projects'. What we know and what the literature says, <i>International Journal of Project Management</i> , 37(6), 820-838.	2019	systematyczny przegląd literatury 770 źródeł 1993-2017
Benjamin Koke, Robert C. Moheler	Earned Green Value management for project management: A systematic review, <i>Journal of Cleaner Production</i> , 230(1), 180-197.	2019	systematyczny przegląd literatury 2232 źródła bez ograniczeń – 2019
Stefano Armenia, Rosa Maria Dangelico, Fabio Nonino, Alessandro Pompei	Sustainable Project Management: A Conceptualization-Oriented Review, <i>Sustainability</i> , 11(9).	2019	systematyczny przegląd literatury 32 źródła 1994-2018
Wenche Aarseth, Tuomas Ahola, Kirsi Aaltonen, Andreas Økland, Bjørn Andersen	Project sustainability strategies: A systematic literature review, <i>International Journal of Project Management</i> , 35 (6), 1071-1083	2017	systematyczny przegląd literatury 68 źródeł bez ograniczeń – 2016
Gilbert Silvius, Ron P.J. Schipper	Sustainability in project management: A literature review and impact analysis, <i>Social Business: An Interdisciplinary Journal</i> , 4(1), 63-96.	2014	systematyczny przegląd literatury 164 źródła 1993-2013

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Analiza opisowa. Geneza i zakres dyskusji o zrównoważonym zarządzaniu projektami

Pierwsze głosy na temat zrównoważonego rozwoju można odnaleźć w literaturze naukowej dotyczącej zarządzania projektami od lat 90. ubiegłego wieku, czyli tuż po opublikowaniu raportu Komisji Brundtland w 1987 roku. Raport uznawany jest do dziś za początek sformalizowanej dyskusji o zrównoważonym rozwoju i uchwycenie jego istoty poprzez podkreślenie dążenia do rozwoju, który pozwala na zaspokojenie potrzeb nie tylko aktualnych pokoleń, ale także przyszłych. Chociaż wciąż pojawiają się nowe propozycje określania i kontekstualizowania zrównoważonego rozwoju (Sneddon i in., 2006), to właśnie ta definicja dominuje jako punkt wyjścia w analizowanej literaturze. W roku 1994 opublikowany został dokument *Improving Project Management for Sustainable Development*, w którym autorzy wskazywali na konieczność ustalenia politycznych podstaw wkładu projektów do zrównoważonego rozwoju (Gregersen, Lundgren, White). Zaznaczali przy tym, że każdy projekt ma potencjał jego stymulowania. Daty zainicjowania prac nad tym tematem nie zaskakują i nakładają się na zwrot w stronę zrównoważonego rozwoju w obrębie całego zarządzania. W 1995 roku Gladwin, Kennelly i Krause pisali o potrzebie zmiany teorii i praktyki zarządzania w świetle wyzwań wynikających z dążenia do utrzymania harmonii i równowagi, inspirując innych badaczy do zwrócenia uwagi na tę ideę z różnych perspektyw. Pionierskie prace w zakresie zrównoważonego zarządzania projektami, które zaczęły pojawiać się w kolejnych latach, dotyczyły przede wszystkim przedsięwzięć infrastrukturalnych, co następnie

rozwinęło się w silny nurt obecny w literaturze przedmiotu (Borg i in., 2020; Fathalizadeh i in., 2021; Fernández-Sánchez i Rodríguez-López, 2010; Goel i in., 2019; Ullah i in., 2020). Projekty, czyli tymczasowe byty organizacyjne, stanowiły dla tych refleksji przede wszystkim ramę koncepcyjną, a nie główny przedmiot analiz. Można zauważyć, że przez długi czas idea zrównoważonego rozwoju była rozumiana jako dodatek do różnych działań organizacyjnych, zanurzonych w paradygmacie dalszego wzrostu. W wielu przypadkach skupiano się głównie na filarach ekonomicznym i środowiskowym, ryzykując pominięciem kwestii społecznych (DiMaddaloni i Sabini, 2022), które aktualnie traktowane są przez badaczy priorytetowo (Baba i in., 2021).

Warto również zaznaczyć, że pod koniec ubiegłego wieku samo zarządzanie projektami szukało swojej tożsamości i na coraz powszechniejsze dążenie do adresowania wyzwań zrównoważonego rozwoju przez zarządzanie nałożyły się ważne rozważania badawcze. Związane one były z projektyzacją praktyk społecznych i organizacyjnych, ale także z krytycznym spojrzeniem na projekty (Cicmil i Hodgson 2006). Badacze związani z nurtem *Making Projects Critical* jako jedyni z pierwszych postulowali przywiązywanie większej wagi do ekologii i dostrzegania odpowiedzialności w zarządzaniu projektami (Hodgson i Cicmil, 2016). Stopniowo coraz mocniej zaczęły wybrzmiewać głosy mówiące o konieczności kompleksowej zmiany sposobów zarządzania projektami, by były one zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju. Chociaż w pierwszych latach XXI wieku dyskusja na ten temat była wybiórcza, zaczęły pojawiać się prace, które były wstępem do eksplozji badawczego zainteresowania zrównoważonym zarządzaniem projektami (Brent i Labuschagne, 2006; Labuschagne i Brent, 2005; Pade i in., 2011) w ostatniej dekadzie. Sabini, Muzio i Alderman piszą, że w momencie, gdy problematyka „zrównoważonych projektów” i towarzyszących im praktyk oraz rozważań teoretycznych została dostrzeżona na szeroką skalę, pogłębiać się zaczęły problemy definicyjne. Próby ujednoczenia podejścia na podstawie publikowanych prac okazały się trudne, z konieczności fragmentaryczne i często pomijały złożoność i niewątpliwe zniuansowanie tematu (2019). Efektem braku spójności i zaniku systematyczności w rozwijaniu dyskusji jest koncentracja na zrównoważonym rozwoju z dojmującym pominięciem krytyki samej koncepcji oraz, co znamienne, mówienia wprost o kryzysie klimatycznym. O zmiany i uzupełnienie dyskursu nad projektami o często niewygodne wątki apelowała między innymi Beverly L. Pasion (2017). Wciąż jednak konteksty antropocenu, zaniku bioróżnorodności, zanieczyszczeń i niepewnej przyszłości nie przeniknęły w stopniu znaczącym do debat prowadzonych na łamach czasopism naukowych poświęconych projektom.

#### **4. Analiza tematyczna. Definicyjne punkty wyjścia w dyskusjach o zrównoważonym zarządzaniu projektami oraz dominujące narracje**

Zgromadzona literatura różni się w zakresie rozumienia zrównoważonego rozwoju, znaczenia kontekstu organizacyjnego (Brook, Pagnanelli, 2014), poziomów analizowania problemu (Martens i Carvalho, 2017; Sánchez, 2015), ale także podstaw filozoficznych (Hodgson i Cicmil, 2016) oraz stawianych pytań badawczych (Brones i in., 2014). Zaczynając od kwestii definicyjnych, które wciąż pozostają płynne, można zaobserwować, że wielu autorów posługuje się propozycją Silviusa i Schipperera z 2014 roku. Brzmi ona po przetłumaczeniu następująco: „Zrównoważone zarządzanie projektami to planowanie, monitorowanie i kontrolowanie realizacji projektów i procesów, które się do tego przyczyniają z uwzględnieniem kwestii środowiskowych, ekonomicznych i społecznych w kontekście cyklu życia projektowych zasobów, procesów, wyników i efektów, mających na celu wytworzenie korzyści dla interesariuszy w sposób transparentny, uczciwy oraz etyczny i przy ich proaktywnym udziale<sup>2</sup>” (2014b, s. 79). W innym tekście Silvius, wraz z Huemann, odwołując się do łacińskiej etymologii słowa „projekt” jako czegoś „rzuconego do przodu”, argumentują, że projekty tworzą przyszłość (2017). Próba podkreślenia

<sup>2</sup> W oryginale: *Sustainable Project Management is the planning, monitoring and controlling of project delivery and support processes, with consideration of the environmental, economical and social aspects of the life-cycle of the project's resources, processes, deliverables and effects, aimed at realising benefits for stakeholders, and performed in a transparent, fair and ethical way that includes proactive stakeholder participation* (Silvius i Schipper, 2014b, s. 79).

przyszłej perspektywy poprzez medium projektów staje się więc, paradoksalnie, doskonałym nośnikiem idei zrównoważonego rozwoju (Sankaran i in., 2021). Logika projektów, obejmująca zdefiniowane kroki, przybliża w wyznaczonym momencie interesariuszy skupionych wokół potrzeby osiągnięcia zakładanych rezultatów, a także osoby zaangażowane w proces zarządzania projektami do zrealizowania konkretnej wizji, ambicji albo misji. Logika zrównoważonego rozwoju ma bardziej linearny charakter. Wymaga ona wprawdzie już teraz zmian adaptacyjnych, ale ich efekty staną się widoczne dopiero po upływie lat, a nawet dekad. Dotyczy to nie tylko zjawisk mierzalnych, jak na przykład redukcja śladu węglowego podczas podróży w ramach projektów, ale również trudnych do uchwycenia zmian o wymiarze światopoglądowym osób realizujących projekty. Rozbieżności te, wpisane w logikę trwania i przemijalności działań organizacyjnych oraz ich efektów, uznawane są przez autorów za jedno z największych wyzwań w zrównoważonym zarządzaniu projektami (Hahn i in., 2014). Niektórzy twierdzą, że aby zarządzać projektami w zrównoważony sposób i kierować się w stronę przyszłości, konieczne jest odejście od trójkąta ograniczeń, przełamanie tradycyjnych sposobów rozumienia projektów i zrewifikowanie nie tylko ich ekonomicznej oraz środowiskowej roli, ale przede wszystkim kwestii społecznych (Silvius i Schipper, 2014a). Równocześnie badacze przyznają, że wciąż brakuje empirycznych danych na temat podejścia do czasu i kosztów w zrównoważonych praktykach projektowych (Khalifeh i in., 2020).

Huemann oraz Silvius (2017), analizując wątek czasu, wprowadzili do literatury ważne rozróżnienie na zrównoważone zarządzanie poprzez projekty oraz zrównoważone zarządzanie w projektach. Podział dotyczy tego, czy projekty przyczyniają się do tworzenia usług i produktów realnie wzmacniających zrównoważony rozwój (*by the project*), czy też sam proces zarządzania projektem jest rozumiany jako działanie mające pozytywny wpływ na otoczenie (*of the project*). Jako przykład często podawane są turbiny wiatrowe. Pytanie dotyczy tego, czy projekt, który prowadzi do ich wyprodukowania, już jest projektem zrównoważonym, czy też sam musi podlegać specyficznym kryteriom. Wokół tych podstawowych pól refleksji budowane są dalsze wywody, obejmujące wiele wątków – od pojmowania sukcesu (Khalifeh i in., 2020), przez angażowanie interesariuszy (Eskerod i Huemann, 2013) oraz odpowiedzialność i rolę menedżerów projektów, po sposoby radzenia sobie z paradoksami podczas prób godzenia różnych oczekiwań (Sabini i Alderman, 2019). Pojawiają się również specyficzne ujęcia, dotyczące na przykład poziomu mikro, związanego z indywidualnymi decyzjami menedżerów (Poon i Silvius, 2019), poziomu projektu jako organizacji tymczasowej (Fernández-Sánchez i Rodríguez-López, 2010), a także poziomu makro z uwzględnieniem miejsca projektu w ekosystemie wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji (Marcelino-Sádaba i in., 2015). Istotne kierunki w literaturze obejmują również sposoby zrównoważonego pozyskiwania zasobów (Liu i in., 2020), nabywania (*procurement*) i zarządzania łańcuchem dostaw na potrzeby projektu (Zuo i in., 2009), promowania wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju w obrębie zarządzania projektami, formułowania polityk publicznych z uwzględnieniem zrównoważonego zarządzania projektami (Klakegg i Haavaldsen, 2011) oraz prób definiowania wskaźników (Yao i in., 2011). Osobną kategorię stanowią megaprojekty (Yuan, 2017), które z jednej strony mogą przyczyniać się do potęgowania problemów klimatycznych ze względu na zużycie zasobów albo zmiany krajobrazu poprzez realizację inwestycji infrastrukturalnych, z drugiej – często stanowią reakcję na kryzysy wynikające ze zmian klimatu (Malmquits i Glauman, 2009), na przykład pod postacią pomocy humanitarnej. Uwagę badaczy przykuwają również specyficzne projekty w konkretnych warunkach politycznych i gospodarczych, na przykład w przemyśle wydobywczym (Fourie i Brent, 2006).

W najnowszych tekstach zrównoważone zarządzanie projektami ma wymiar *conditio sine qua non* nowoczesnego rozumienia projektów w organizacjach (Whyte i in., 2022) oraz poza nimi, co coraz częściej adresowane jest poprzez dostrzeganie ich roli społecznej (Di Maddaloni i Sabini, 2022; Magano i in., 2021; Shen i in., 2010). Podejście do problemu może dotyczyć na przykład dojrzałości projektu i kształtowania relacji z interesariuszami oraz wpływu tych czynników na sukces projektu (Brajer-Marczak i in., 2021). W kontekście krytycznego spojrzenia na projektyzację za ważne należy uznać zwrócenie uwagi na warunki pracy, oraz wrażliwości pracowników, którzy je realizują. Brak kontynuacji oraz niepewność odczuwaną przez zespół uznaje się za przykład nieobecności społecznego filaru zrównoważonego rozwoju w projektach (Cicmil i in., 2016). Dodać trzeba, że zrównoważone zarządzanie projektami, właśnie

dlatego, że stanowi obecnie konieczność i jest wymagane przez różne grupy interesariuszy, prowadzi do zachowań patologicznych, takich jako *greenwashing* (He i in., 2020, 2022) oraz do ryzyka instrumentalizowania zrównoważonego rozwoju poprzez pomijanie jego społecznej wartości. Jest to temat nowy i wciąż niewystarczająco zbadany. Inny wątek niszowy to „zielone projekty” jako osobna kategoria w publikacjach (Robichaud i Anantatmula, 2010). Określenie „green project”, chociaż wymowne i popularne w praktycznej działalności, w literaturze występuje rzadko.

Mimo mnogości ujęć, w sześciu wyjściowych przeglądach literatury, a dalej w zebranych materiale, możliwe jest wskazanie narracji, które powracają w analizowanych tekstach. Dotyczą one:

- 1) prób ustalenia początków zrównoważonego zarządzania projektami oraz wskazania kompromisów definicyjnych z uwzględnieniem procesów oraz rezultatów projektów;
- 2) szukania różnego rodzaju argumentów przemawiających za wdrażaniem zrównoważonych praktyk do projektów oraz określania warunków koniecznych, by były one skuteczne;
- 3) zrozumienia wpływu dążenia do zrównoważonego rozwoju poprzez projekty na tradycyjne sposoby zarządzania projektami;
- 4) pytań o to, w jaki sposób element „zrównoważony” jest zakorzeniony w istocie projektu oraz do jakich sprzeczności może dochodzić;
- 5) zwrócenia uwagi na rolę, wkład i odpowiedzialność organizacji, menedżera projektu, zespołu projektowego oraz interesariuszy;
- 6) identyfikowania potencjału dalszego rozwoju tej orientacji badawczej ze świadomością różnych ograniczeń oraz „zielonego kłamstwa”.

W odniesieniu do tych narracji poniżej dokonano syntetyzacji źródeł, co ma na celu przeglądowe pokazanie, czym zajmują się badacze, próbując zdefiniować i zrozumieć zrównoważone zarządzanie projektami.

Tabela 2. Przegląd dominujących w literaturze narracji na temat zrównoważonego zarządzania projektami

Narracja	Tematy i ujęcia
Początki i definicje	Płynność definicyjna zrównoważonego rozwoju oraz w efekcie dotycząca tego, czym jest zrównoważone zarządzanie projektami (Friedrich, 2020) Zrównoważone zarządzanie projektami jako nowa, aktualna szkoła zarządzania projektami (Silvius, 2017)
Argumenty i konieczne warunki	Motywacja ekonomiczna: integrowanie zrównoważonego rozwoju i zarządzania projektami jako warunek konieczny, by przetrwać na rynku oraz osiągać zyski (Gareis i in., 2011; Herazo i in., 2012; Martens i Carvalho, 2017) Motywacja wizerunkowa: poprawa reputacji, tworzenie pozytywnej narracji (Russell i Shiang, 2012) Motywacja etyczna: budowanie rezylencji organizacyjnej (Cicmil i in., 2016) oraz tworzenie wartości w organizacji (Abidin i Pasquire, 2007), uwrażliwianie na negatywne skutki projektów (Carvalho i Rabechini, 2007) Motywacje strategiczne: projektowanie przewagi konkurencyjnej poprzez dodatkowy impuls do szukania nowatorskich rozwiązań (Gareis i in., 2011), długa perspektywa w myśleniu o rezultatach projektów przekłada się na planowanie strategiczne, uwzględnienie filarów zrównoważonego rozwoju pozwala na lepszą koordynację całych portfeli (Herazo i in., 2012; Villamil i Hallstedt, 2020) oraz szukanie równowagi między aktualnymi potrzebami a celami strategicznymi (Brook i Pagnanelli, 2014) Zmiana edukacji menedżerskiej (Gaziuluso i Ryan, 2017) i nastawienia menedżerów jako podstawowy fundament wzmacniania zrównoważonego potencjału projektów (Marnewick i in., 2019)
Wpływy na ZP	Budowanie odpowiedzialnych postaw menedżerów projektów poprzez dążenie do minimalizowania zużycia zasobów (Piyathanavong i in., 2022), ochronę gatunków oraz zasobów naturalnych (Whyte i Mottee, 2022) Uwzględnianie kokreacji na etapie planowania projektu, by wzmacniać zaangażowanie interesariuszy oraz wspólnie rozwijać modele biznesowe (Keeyes i Huemann, 2017) Zmiany w rozumieniu sukcesu projektu (Carvalho i Rabechini, 2017; Martens i Carvalho, 2016)

	<p>Otwartość na nowe impulsy i próba opracowania wskaźników związanych ze zrównoważonym zarządzaniem projektami na podstawie standardów zarządzania ryzykiem (Fernández-Sánchez i Rodríguez-López, 2010)</p> <p>Konieczność odejścia od trójkąta ograniczeń na rzecz bardziej elastycznych postaw, co jednak wciąż dokonuje się bardzo powoli (Silvius i in., 2017)</p> <p>Zmiany w strategicznym planowaniu całych portfeli, tak by uwzględnić logikę zrównoważonego rozwoju na wczesnym etapie (Brook i Pagnanelli, 2014; Silvius i Marnewick, 2022; Villamil i Hallstedt, 2020)</p>
Sprzeczności	<p>Fundamenty zrównoważonego rozwoju zakorzenione są w perspektywie długoterminowej, a projektów zazwyczaj w krótkoterminowej (Hahn i in., 2014)</p> <p>Brak konsensusu, czy uwzględnienie zrównoważonego podejścia w zarządzaniu projektami oznacza dodatkowy koszt, czy też jest sensowną inwestycją (Carvalho i Rabechini, 2017; Gareis i in., 2011; Hahn i in., 2014; Yuan, 2017; Martens i Carvalho, 2016)</p> <p>Brak jasności, kiedy zarządzanie projektami staje się zrównoważone: gdy prowadzi do wytworzenia produktów i usług ważnych dla zrównoważonego rozwoju, czy gdy samo jako proces ma charakter zrównoważony (Huemann i Silvius, 2017)</p> <p>Chociaż dyskurs o zrównoważonym zarządzaniu coraz bardziej dominuje w kontekście politycznym, ale także ekonomicznym i społecznym, zauważalny jest brak kompetencji menedżerów projektów, by zmieniać praktykę projektową (Silvius i Schipper, 2014a)</p> <p>Megaprojekty przyczyniają się do pogłębiania kryzysu klimatycznego i równocześnie często stanowią odpowiedź na efekty kataklizmów powodowanych przez zmieniający się klimat (Gao i in., 2022)</p> <p>Niejasne, kto ponosi odpowiedzialność za realizację zadań projektowych – czy menedżer projektu czy cały zespół projektowy (Sabini i in., 2019)</p> <p>Obecność sprzecznych postaw w organizacjach: zrównoważone zarządzanie projektami oznacza ryzyko (Verrier i in., 2014) albo daje nowe możliwości (Silvius i Schipper, 2014b), zrównoważone zarządzanie projektami jako ambicja do wdrożenia skutkuje napięciami w grupie interesariuszy (Martens i in., 2016) albo prowadzi do zysków (Ghosh i in., 2014)</p>
Odpowiedzialność i rola menedżera projektu oraz interesariuszy	<p>Uwzględnianie zrównoważonego rozwoju w projektach wpływa na decyzje podejmowane przez menedżerów (Silvius i in., 2017)</p> <p>Konieczne jest zdefiniowanie kluczowych kompetencji, które w obliczu nowych wyzwań powinien mieć menedżer projektu, takich jak: myślenie systemowe, kompetencje strategiczne, międzyludzkie, normatywne, zdolność przewidywania (Martens i Carvalho, 2017)</p> <p>Menedżer powinien mieć nastawienie proekologiczne i chcieć zarządzać projektami w zrównoważony sposób (Poon i Silvius, 2019)</p> <p>Możliwość angażowania interesariuszy jest ważna, ale nie zawsze łatwa do osiągnięcia (Pade-Khene i in., 2011), przez co kluczowe jest identyfikowanie ich potrzeb (Sánchez, 2015) oraz mediacja pomiędzy grupami interesów (Yuan, 2017)</p> <p>Zwrócenie uwagi na rolę biura projektowego jako kluczowego aktywatora (<i>enabler</i>) w zmianie nastawienia do zrównoważonego zarządzania (Silvius, 2021)</p>
Potencjał i ograniczenia	<p>Projekty jako narzędzia wdrażania zrównoważonego rozwoju (Kivilä i in., 2017) oraz „wehikuły zmiany”, przez co przypisywana im jest szczególna rola w kontekście zrównoważonego rozwoju (Silvius i Schipper, 2014a)</p> <p>Brak zrozumienia dla nowych priorytetów w projektach (Edum-Fotwe i Price, 2009)</p> <p>Brak jasnych kryteriów sukcesu w kontekście zrównoważonego rozwoju (Banihashemi i in., 2017)</p> <p>Greenwashing (He i in., 2022)</p> <p>Konieczność pokonania oporu i niepewności wynikającej z ograniczających przeświadczeń, że zielone zarządzanie jest kosztochłonne (Hwang, i Tan, 2012)</p> <p>Brak wsparcia organizacji jako przyczyna niepowodzenia we wdrażaniu zrównoważonych praktyk zarządzania projektami (Fathalizadeh i in., 2021)</p>

Źródło: opracowanie własne.

Z literatury dotyczącej zarządzania projektami jasno wynika, że integrowanie idei zrównoważonego rozwoju w pracy nad projektami wywołuje już teraz kompleksowe zmiany (Sánchez, 2015). Potencjał do dalszych badań łączy się z koniecznością ponownego przemyślenia projektów i ich roli ekonomicznej, społecznej oraz środowiskowej, a także otwartością na zmiany, zarówno wśród praktyków, jak i badaczy. Potrzebne są wskaźniki pokazujące, czy dany projekt faktycznie jest zarządzany w sposób

zrównoważony (Perrini i Tencati, 2006), ponadto konieczne są warunki do synergii z nowo powstającymi politykami publicznymi (Gregersen i in., 1994), partnerstwa publiczno-prywatne (Hueskes i in., 2017) oraz zidentyfikowanie luk w wiedzy w synchronii z działaniami praktycznymi (Brones i in., 2014) oraz dydaktycznymi. Jak stwierdzili Silvius wraz z Schipperem, zmiana musi dokonać się równocześnie na kilku poziomach:

- nastawienie (*mind shift*) – branie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój,
- paradygmat (*paradigm shift*) – przyjmowanie holistycznej perspektywy w odniesieniu do zarządzania zmianą,
- zakres (*scope shift*) – zarządzanie ekonomicznym, środowiskowym i społecznym wpływem projektów (Silvius, Schipper, 2014b).

W kolejnych latach można spodziewać się badań nad różnymi etapami realizacji projektów – od dalszego poznawania motywacji i nabywania konkretnych umiejętności przez kontrolowanie prowadzonych działań i tworzenie wartości, po pytania o trwałość rezultatów i ich zrównoważoną integrację, a także rolę coraz bardziej zaawansowanej technologii w zarządzaniu projektami (Zhang i in., 2014). Być może intensywniejsze stanie się też krytyczne podejście do projektów i ogólnie koncepcji zrównoważonego rozwoju, która w świetle trudnych do osiągnięcia celów do 2030 może stracić wiarygodność. Interesujące byłoby ponadto znalezienie nowych rozwiązań metodologicznych w badaniu projektów, na przykład poprzez dostrzeganie ich uwikłania w otoczeniu więcej-niż-ludzkim. W ujęciu radykalnym zaś można by było również zastanowić się nad połączeniem koncepcji dewzrostu, odrzucającej potrzebę ciągłego generowania kolejnych dóbr i usług, z wciąż efemeryczną ideą deprojektyzacji (Palm i Lindhal 2015), która nie doczekała się należytej eksploracji badawczej.

## 5. Zakończenie

Mimo dużego zainteresowania zrównoważonym zarządzaniem projektami autorzy rzadko wspominają o innowacjach, społecznej odpowiedzialności biznesu osiąganey przez projekty czy też interdyscyplinarnym podejściu do projektów, co mogłoby przełamać różne ograniczenia i pozwolić na „projektowanie projektów” na nowo. Utrudnienie o charakterze praktycznym stanowi nieobecność precyzyjnych wyznaczników i kryteriów, które powinien spełniać projekt, by można go było uznać za działanie zrównoważone, oraz konkretnych rozwiązań w popularnych metodykach. Fakt ten przede wszystkim komplikuje pracę menedżerów projektów. Wprawdzie autorzy poświęcają centralnej roli menedżerów w projektach dużo miejsca, jednak wciąż nie ma jasności, jak tworzą oni sensy i znaczenia w kontekście zrównoważonego rozwoju na różnych etapach pracy nad projektami, co ich motywuje oraz jak radzą sobie ze sprzecznymi oczekiwaniami różnych interesariuszy. Zrównoważone zarządzanie projektami ma charakter koncepcji opartej na wartościach, a takie czynniki, jak indywidualne nastawienie, tło kulturowe, płeć, otrzymane wykształcenie, w istotnym stopniu wpływają na decyzje menedżerów. Często są to decyzje o wymiarze etycznym, które mogą nie prowadzić do osiągania zysku finansowego czy efektywności, ale na przykład budować wspólnotę wokół konkretnej idei i przybliżać daną grupę do osiągnięcia rezultatów dopiero w perspektywie długoterminowej. Badania pokazują jednak, że decyzje menedżerów nadal częściej bazują na trójkącie ograniczeń (Silvius i in., 2017) niż zrównoważonym podejściu, które łączy się z ryzykiem wynikającym między innymi z nowości koniecznych do wdrożenia procedur i zmianą *status quo*. Na pewno również luką badawczą stanowi analiza roli i znaczenia całych zespołów projektowych i organizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju. Nie ma również konsensusu w kwestii ogólnego rozumienia etyki w zrównoważonym zarządzaniu projektami, zwłaszcza że o imperatywie moralnym i motywacji wewnętrznej menedżerów mówi się rzadziej niż o ekonomicznej opłacalności w perspektywie strategicznej. Często decyzja o orientacji w stronę celów zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu projektami warunkowana jest po prostu pragmatyzmem. Prowokuje to kolejne pytania o koniunkturalność, *greenwashing* w projektach, a idąc dalej – zrównoważone zarządzanie całymi portfelami projektów. Pogłębienie wiedzy w tych obszarach mogłoby stanowić ugruntowanie

zrównoważonego zarządzania projektami jako nowej orientacji oraz wzmocnić epistemologiczne podstawy omawianego trendu w obrębie wyłaniającej się nauki o projektach (Geraldi i Söderlund, 2018).

Sabini, Alderman i Muzio piszą wprost, że zrównoważony rozwój jest warunkiem niezbędnym przetrwania człowieka na naszej planecie (2019). Zrównoważone zarządzanie projektami może stanowić odpowiedź na potrzebę szybkich zmian, a nawet je wyprzedzać poprzez fakt skupiania się na celach do osiągnięcia w przyszłości. Poza powtarzaniem przez badaczy pytaniem, w którym momencie projekt staje się zrównoważony (wciąż bez konkretnej odpowiedzi, bo brakuje opracowanych i akceptowanych kryteriów oraz wyznaczników), w tle dyskusji kryje się pytanie o to, jak mogłoby wyglądać zarządzanie projektami, które pozbawia człowieka przywilejów. Zauważalny wzrost zainteresowań kwestiami skoncentrowanymi na człowieku w zarządzaniu projektami, ze względu na realne ryzyko dla naszego gatunku związane z globalnym ociepleniem, może prowadzić do nowej dysproporcji i braku harmonii z filarem środowiskowym. Dyskusja więc ewoluje, ale wciąż pomijane są niektóre tematy. Dzieje się tak, chociaż dyskurs wokół zarządzania w antropocenie jako umownej epoce geologicznej, charakteryzującej się dominującą rolą człowieka w trwałym kształtowaniu otoczenia, otwiera frapujące możliwości. Został on już ogólnie rozpoznany przez zarządzanie (Wright i in., 2018), a może również stanowić istotny, nowatorski i odważny punkt odniesienia dla badaczy zarządzania projektami. Na przykład w nawiązaniu do agencyjności w projektach, interakcji z aktorami więcej-niż-ludzkimi i rozumienia ich podmiotowości w procesach zarządczych, w tym relacji ze sztuczną inteligencją, czy pojmowania zasobów wykorzystywanych w projekcie i ich cyklu życia po projektów zakończeniu. Argumentem, by te wątki zauważyć, jest chociażby potencjał podejścia cyrkularnego w projektach, a dalej w politykach publicznych, które mogą w niedługim czasie oczekiwać jego wdrożenia w różnych sprojektyzowanych obszarach. Czym więc jest zrównoważone zarządzanie projektami? Współczesną nieodzownością, kompleksową zmianą podejścia do projektów od etapu ich planowania po weryfikowanie osiągniętych efektów w ujęciu długofalowym. Ponadto podstawą redefinicji edukacji menedżerskiej oraz wyjątkową okazją do określenia nowych zasad gry dla najróżniejszych podmiotów, jednostek i organizacji dotkniętych projektowym wirusem w dojrzałym kapitalizmie.

## Literatura<sup>3</sup>

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A. i Andersen, B. (2017). Project Sustainability Strategies: A Systematic Literature Review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071-1083. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.11.006
- Abidin, N. Z. i Pasquire, Ch. L. (2007). Revolutionize Value Management: A Mode Towards Sustainability. *International Journal of Project Management*, 25(3), 275-282. DOI: 10.1016/j.ijproman.2006.10.005
- Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F. i Pompei, A. (2019). Sustainable Project Management: A Conceptualization-Oriented Review and a Framework Proposal for Future Studies. *Sustainability*, 11(9), 2664. DOI: 10.3390/su11092664
- Baba, S., Mohammad, S. i Young, C. (2021). Managing Project Sustainability in the Extractive Industries: Towards a Reciprocity Framework for Community Engagement. *International Journal of Project Management*, 39(8), 887-901. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.09.002
- Brajer-Marczak, R., Marciszewska, A. i Nadolny, M. (2021). Selected Determinants of Stakeholder Influence on Project Management in Non-Profit Organizations. *Sustainability*, 13(16), 8899. DOI: 10.3390/su13168899
- Borg, R., Dalli Gonzi, R. i Borg, S. P. (2020). Building Sustainably: A Pilot Study on the Project Manager's Contribution in Delivering Sustainable Construction Projects – A Maltese and International Perspective. *Sustainability*, (12), 10162. DOI: 10.3390/su122310162
- Brent, A. i Labuschagne, C. (2006). Social Indicators for Sustainable Project and Technology Life Cycle Management in the Process Industry. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159-168. DOI: 10.1016/j.ijproman.2004.06.003
- Brook, J. W. i Pagnenelli, F. (2014). Integrating sustainability into innovation project portfolio management – A strategic perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 34, 46-62. DOI: 10.1016/j.jengtecman.2013.11.004
- Brones, F., Monteiro de Carvalho, M. i de Senzi Zancul, E. (2014). Ecodesign in Project Management: A Missing Link for the Integration of Sustainability in Product Development? *Journal of Cleaner Production*, 80(1), 106-118. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.05.088

<sup>3</sup> Pełna lista źródeł dostępna u autorki przeglądu. Artykuł stanowi skróconą część rozdziału powstającej książki na temat zrównoważonego zarządzania projektami.

- Carvalho, M. M. i Rabechini, R. (2017). Can Project Sustainability Management Impact Project Success? An Empirical Study Applying a Contingent Approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120-1132. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.02.018
- Cicmil, S. i Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122. DOI: 10.1177/87569728060370031 20.
- Cicmil, S., Lindgren, M. i Packendorff, J. (2016). The Project (Management) Discourse and Its Consequences: on Vulnerability and Unsustainability in Project-Based Work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 58-76. DOI: 10.1111/ntwe.12058
- Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 3(854), 57-61. DOI:10.33141/po.2011.03.13
- Di Maddaloni, F. i Sabini, L. (2022). Very Important, Yet Very Neglected: Where Do Local Communities Stand When Examining Social Sustainability in Major Construction Projects? *International Journal of Project Management*, 40(7), 778-797. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.08.007
- Edum-Fotwe, F. T. i Price, A. D. F. (2009). A Social Ontology for Appraising Sustainability of Construction Projects and Development. *International Journal of Project Management*, 27(4), 313-322. DOI: 10.1016/j.ijproman.2008.04.003
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford.
- Eskerod, P. i Huemann, M. (2013). Sustainable Development and Project Stakeholder Management: What Standards Say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50. DOI: 10.1108/17538371311291017
- Fathalizadeh, Reza Hosseini, M., Silvius, G., Rahimian, A., Martek, I. i Edwards, D. J. (2021). Barriers Impeding Sustainable Project Management: A Social Network Analysis of the Iranian Construction Sector. *Journal of Cleaner Production*, (318), 128405, DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.128405
- Fernández-Sánchez, G. i Rodríguez-López, F. (2010). A Methodology to Identify Sustainability Indicators in Construction Project Management – Application to Infrastructure Projects in Spain. *Ecological Indicators*, 10(6), 1193-1201. DOI: 10.1016/j.ecolind.2010.04.009
- Fourie, A. i Brent, A. (2006). A Project-Based Mine Closure Model (MCM) for Sustainable Asset Life Cycle Management. *Journal of Cleaner Production*, 14(12-13), 1085-1095. DOI: 10.1016/j.jclepro.2004.05.008
- Friedrich, K. (2020). A Systematic Literature Review Concerning the Different Interpretations of the Role of Sustainability in Project Management. *Management Review Quarterly*, (73), 31-60. DOI: 10.1007/s11301-021-00230-z.
- Gareis, R., Huemann, M. i Martinuzzi, A. (2011). What Can Project Management Learn from Considering Sustainability Principles? *Project Perspectives*, 60-65.
- Gao, X., Zeng, S., Zeng, R., Shi, J. J. i Song, R. (2022). Multiple-Stakeholders' Game and Decision-Making Behaviors in Green Management of Megaprojects. *Computers & Industrial Engineering*, (171), 108392. DOI: 10.1016/j.cie.2022.108392
- Gaziulusoy, A. I. i Ryan, C. (2017). Roles of Design in Sustainability Transitions Projects. A Case Study of Visions and Pathways 2040 Project from Australia. *Journal of Cleaner Production*, (162), 1297-1307. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.06.122
- Gemünden, H. H. (2016). Project Governance and Sustainability – Two Major Themes in Project Management Research and Practice. *Project Management Journal*, 47(6), 3-6. DOI: 10.1177/87569728160470060
- Geraldi, J. i Söderlund, J. (2018). Project Studies: What It Is, Where It Is Going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55-70. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.06.004
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. i Krause, T. S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874-907. DOI: 10.2307/258959
- Goel, A., Ganesh, L. S. i Kaur, A. (2019). Sustainability Integration in the Management of Construction Projects: A Morphological Analysis of Over Two Decades' Research Literature. *Journal of Cleaner Production*, (236), 117676. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.117676
- Grant, M. J. i Booth, A. (2009). A Typology of Reviews: An Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, (26), 91-108. DOI: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x
- Gregersen, H., Lundgren, A. L. i White, T. A. (1994). Improving Project Management for Sustainable Development. *Policy Brief*, (7).
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. i Figge, F. (2014). Cognitive Frames in Corporate Sustainability: Managerial Sensemaking with Paradoxical and Business Case Frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487. DOI: 10.5465/amr.2012.0341
- He, Q., Wang, Z., Wang, G., Xie, J. i Chen, Z. (2022). The Dark Side of Environmental Sustainability in Projects: Unraveling Greenwashing Behaviors. *Project Management Journal*, 53(4), 349-366. DOI: 10.1177/87569728211042705
- He, Q., Wang, Z., Wang, G., Zuo, J., Wu, G. i Liu, B. (2020). To Be Green or Not to Be: How Environmental Regulations Shape Contractor Greenwashing Behaviors in Construction Projects. *Sustainable Cities and Society*, (63), 102462. DOI: 10.1016/j.scs.2020.102462
- Herazo, B., Lizarralde, G. i Paquin, R. (2012). Sustainable Development in the Building Sector: A Canadian Case Study on the Alignment of Strategic and Tactical Management. *Project Management Journal*, (43), 84-100. DOI: 10.1002/pmj.21258
- Hodgson, D. i Cicmil, S. (2016). Making Projects Critical 15 Years On: A Retrospective Reflection (2001-2016). *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 744-751. DOI: 10.1108/IJMPB-10-2015-0105
- Hueskes, M., Verhoest, K. i Block, T. (2017). Governing Public-Private Partnerships for Sustainability: An Analysis of Procurement and Governance Practices of PPP Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1184-1195. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.02.020

- Huemann, M. i Silvius, G. (2017). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1066-1070. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.04.014
- Hwang, N. i Tan, J. (2012). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, 31(2), 272-284. DOI: 10.1108/IJMPB-10-2015-0105
- Jałocha, B. (2021). *Projektyzacja sektora publicznego w Polsce: przyczyny, przebieg, rezultaty*. Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Keays, L. A. i Huemann, M. (2017). Project Benefits Co-Creation. Shaping Sustainable Development Benefits. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1196-1212. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.02.008
- Khalifeh, A., Farrell, P. i Al-edenat, M. (2020). The Impact of Project Sustainability Management (PSM) on Project Success: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Development*, 39(4), 453-474. DOI: 10.1108/JMD-02-2019-0045
- Kivilä, J., Martinsuo, M. i Vuorinen, L. (2017). Sustainable Project Management through Project Control in Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167-1183, DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.02.009
- Klakegg, O. J. i Haavaldsen, T. (2011). Governance of Major Public Investment Projects: In Pursuit of Relevance and Sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(1), 157-167. DOI: 10.1108/17538371111096953
- Koke, B. i Moehler, R. C. (2019). Earned Green Value Management for Project Management: A Systematic Review. *Journal of Cleaner Production*, (230), 180-197. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.05.079
- Labuschagne, C. i Brent, A. (2005). Sustainable Project Life Cycle Management: the Need to Integrate Life Cycles in the Manufacturing Sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159-168. DOI: 10.1016/j.ijproman.2004.06.003.
- Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Systematyczny przegląd literatury w naukach społecznych*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Liu, B., Xue, B., Meng, J., Chen, X. i Sun, T. (2020). How Project Management Practices Lead to Infrastructure Sustainable Success: An Empirical Study Based on Goal-Setting Theory. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(10), 2797-2833. DOI: 10.1108/ECAM-08-2019-0463
- Magano, J., Silva, C. S. i Martins, M. (2021). Project Management in the Biotech Context: Exploring the Interrelation between Maturity and Sustainable Project Management. *Sustainability*, 13(12090). DOI: 10.3390/su132112090.
- Malmqvist, T. i Glaumann, M. (2009). Environmental Efficiency in Residential Buildings – A Simplified Communication Approach. *Building and Environment*, 44(5), 937-947, DOI: 10.1016/j.buildenv.2008.06.025
- Marcelino-Sádaba, S., González-Jaen, L. F. i Pérez-Ezcurdia, A. (2015). Using Project Management as a Way to Sustainability. From a Comprehensive Review to a Framework Definition. *Journal of Cleaner Production*, 99(15), 1-16. DOI: /10.1016/j.jclepro.2015.03.020
- Marnewick, C., Silvius, G. i Schipper, R. (2019). Exploring Patterns of Sustainability Stimuli of Project Managers. *Sustainability*, 11(5016). DOI: 10.3390/su11185016.
- Martens, M. L. i Carvalho, M. M. (2016). The Challenge of Introducing Sustainability into Project Management Function: Multiple-Case Studies. *Journal of Cleaner Production*, (117), 29-40. DOI: 10.1016/j.jclepro.2015.12.039
- Martnes, M. L. i Carvalho, M. M. de (2017). Key Factors of Sustainability in Project Management Context: A Survey Exploring the Project Managers' Perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084-1102. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.04.004
- Midler, Ch. (1995). „Projectification” of the Firm: The Renault Case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375. DOI: 10.1016/0956-5221(95)00035-T
- Pabian, A. (2013). Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne. *Przegląd Organizacji*, (10), 3-8.
- Packendorff, J. i Lindgren, M. (2014). Projectification and its Consequences: Narrow and Broad Conceptualisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, (17), 7-21. DOI: 10.4102/sajems.v17i1.807
- Pade-Khene, C., Mallinson, B. i Sewry, D. (2011). Sustainable Rural ICT Project Management Practice for Developing Countries: Investigating the Dwesa and RUMEP Projects. *Information Technology for Development*, 17(3), 187-212, DOI: 10.1080/02681102.2011.568222
- Palm, K. i Lindahl, M. (2015). A Project as a Workplace: Observations from Project Managers in Four R&D and Project-Intensive Companies. *International Journal of Project Management*, 33(4), 828-838, DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.10.002.
- Pasian, B. L. (2017). Editorial: We need to Use the Words... *Project Management Research and Practice*, 4(5405). DOI: 10.5130/pmrp.v4i0.5405
- Perrini, F. i Tencati, A. (2006). Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308. DOI: 10.1002/bse.538
- Piyathanavong, V., Huynh, V. N., Karnjana, J. i in. (2022). Role of Project Management on Sustainable Supply Chain Development through Industry 4.0 Technologies And Circular Economy during the COVID-19 Pandemic: A Multiple Case Study of Thai Metals Industry. *Operations Management Research*. DOI: 10.1007/s12063-022-00283-7
- Pollack, J. i Adler, D. (2015). Emergent Trends and Passing Fads in Project Management Research: A Scientometric Analysis of Changes in the Field. *International Journal of Project Management*, 33(1), 236-248. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.04.011
- Poon, C. i Silvius, G. (2019). Factors that Stimulate Project Managers to Consider Sustainability; Exploring the Stimulus Patterns Of Canadian Project Managers. *Journal of Management and Sustainability*, 9(2), 90-114. DOI: DOI:10.5539/jms.v9n2p90.
- Robichaud, L. i Anantmula, V. (2010). Greening Project Management Practices. *Journal of Management in Engineering*, 27(1), 48-57. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000030
- Russell, D. i Shiang, D. (2012). Thinking about More Sustainable Products: Using an Efficient Tool for Sustainability Education, Innovation, and Project Management To Encourage Sustainability Thinking in a Multinational Corporation. *ACS Sustainable Chemistry and Engineering*, 1(1), 2-7. DOI: 10.1021/sc300131e

- Sabini, L. i Alderman, N. (2021). The Paradoxical Profession: Project Management and the Contradictory Nature of Sustainable Project Objectives. *Project Management Journal*, 52(4), 1-15. DOI: 10.1177/87569728211007
- Sabini, L., Muzio, D. i Alderman, N. (2019). 25 Years of 'Sustainable Projects'. What We Know and What the Literature Says. *International Journal of Project Management*, 37(6), 820-838. DOI: 10.1016/j.ijproman.2019.05.002
- Sánchez, M. A. (2015). Integrating Sustainability Issues into Project Management. *Journal of Cleaner Production*, 96(1), 319-330. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.12.087
- Sankaran, S., Jacobsson, M. i Blomquist, T. (2021). The History and Future of Projects as a Transition Innovation: Towards a Sustainable Project Management Framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(5), 696-714. DOI: 10.1002/sres.2814
- Shen, L., Tam, V., Tam, L. i Ji, Y. (2010). Project Feasibility Study: The Key to Successful Implementation of Sustainable and Socially Responsible Construction Management Practice. *Journal of Cleaner Production*, 18(3), 254-259. DOI: 10.1016/j.jclepro.2009.10.014
- Silvius, G. (2017). Sustainability as a New School of thought in Project Management. *Journal of Cleaner Production*, (166), 1479-1493. DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.08.121
- Silvius, G., Kampinga, M., Paniagua, S. i Mooi, H. (2017). Considering Sustainability in Project Management Decision Making; An Investigation Using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133-1150. DOI: 10.1016/j.ijproman.2017.01.011
- Silvius, G. i Marnewick, C. (2022). Interlinking Sustainability in Organizational Strategy, Project Portfolio Management and Project Management A Conceptual Framework. *Procedia Computer Science*, (196), 938-947. DOI: 10.1016/j.procs.2021.12.095
- Silvius, G. i Schipper, R. P. J. (2014a). Sustainability in Project Management Competencies: Analyzing the Competence Gap of Project Managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 40-58. DOI: 10.4236/jhrss.2014.22005
- Silvius, G. i Schipper, R. (2014b). Sustainability in Project Management: A Literature Review and Impact Analysis. *Social Business: An Interdisciplinary Journal*, 4(1), 63-96. DOI: 10.1362/204440814X13948909253866
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Review*, 13(2), 153-176. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x
- Trocki, M. (2019). Podejścia badawcze w zarządzaniu projektami – geneza i ewolucja. *Przegląd Organizacji*, (3), 3-9. DOI: 10.33141/po.2019.03.01
- Ullah, M., Khan, M. W. A., Hussain, A., Rana, F. i Khan, A. A. (2020). Construct Validation Approach for Exploring Sustainability Adoption in Pakistani Construction Projects. *Buildings*, 10 (207). DOI: 10.3390/buildings10110207.
- Verrier, B., Rose, B., Caillaud, E. i Remita, H. (2014). Combining Organizational Performance with Sustainable Development Issues: the Lean and Green Project Benchmarking Repository. *Journal of Cleaner Production*, (85), 83-93. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.12.023
- Villamil, C. i Hallstedt, S. (2020). Sustainability Integration in Product Portfolio for Sustainable Development: Findings from the Industry. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 388-493. DOI: 10.1002/bse.2627
- Wawak, S. i Woźniak, K. (2020). Evolution of Project Management Studies in the XXI Century. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 867-888. DOI: 10.1108/IJMPB-01-2020-0002
- Whyte, J. i Mottee, L. (2022). Projects as Interventions. *International Journal of Project Management*, 40(8), 934-940. DOI: 10.1016/j.ijproman.2022.10.007
- Whyte, J., Naderpajouh, N., Clegg, S., Matous, P., Pollack, J. i Crawford, L. (2022). Project Leadership: A Research Agenda for a Changing World. *Project Leadership and Society*, 3(100044). DOI: 10.1016/j.plas.2022.100044
- World Commission on Environment and Development. Our Common Future. (The Brundtland Report); Oxford University Press: Oxford, UK, 1987.
- Yao, H., Shen, L., Tan, Y. i Hao, J. (2011). Simulating the Impacts of Policy Scenarios on the Sustainability Performance of Infrastructure Projects. *Automation in Construction*, 20(8), 1060-1069. DOI: 10.1016/j.autcon.2011.04.007
- Yuan, H. (2017). Achieving Sustainability in Railway Projects: Major Stakeholders Concerns. *Project Management Journal*, (48), 115-133. DOI: 10.1177/875697281704800508
- Zhang, X., Wu, Y., Shen L. i Skitmore, M. (2014). A Prototype System Dynamic Model for Assessing the Sustainability of Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 32 (1), 66-76. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.01.009.
- Zuo, K., Potangaroa, R., Wilkinson, S. i Rotimi, J. O. B. (2009). A Project Management Perspective in Achieving Sustainable Supply Chain for Timber Procurement in Banda Aceh, Indonesia. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(3), 386-400. DOI: 10.1108/17538370910971045

## Sustainable Project Management. A Critical Literature Review

---

**Abstract:** This critical literature review shows the evolution of the scientific discussion on sustainable project management. Based on 129 scientific papers, a descriptive and thematic analysis was carried out. In this way the dominant narratives were discussed. They include the evolution and definition of sustainable project management, arguments for the implementation of sustainable practices, the impact of green transition on traditional project management methods, project features and the logic of sustainable development, the role of the project manager, stakeholders and organization, as well as the potential of this research orientation and its limitations. Attention was also drawn to the disproportion in interests in sustainable project management and the role and importance of projects during the climate crisis. Conclusions from the literature indicate that sustainable project management is a concept that is still underexplored and has the potential for further innovative research endeavors.

**Keywords:** sustainable project management (SPM), literature review, change, projectification, management in the Anthropocene

---